



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



NAIARA CORDEIRO PINTO

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO
DECISÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2018

NAIARA CORDEIRO PINTO

**A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO
DECISÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador (a): Prof. Dr Eliandro Schvirck

PATO BRANCO

2018



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

A importância da Controladoria no Processo Decisório da Organização

Por

Naiara Cordeiro Pinto

O Termo de Aprovação encontra-se arquivado na Coordenação do Curso de Ciências Contábeis.

Prod^a.Msc^aMarivânia Rufato da Silva
Avaliador-UTFPR

Prof.Dr.Eliandro Schvirck
Orientador

Prof^a.Dr^a.Luciane Dagostini
Avaliador-UTFPR



AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

À minha família, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

Ao meu orientador professor Eliandro Schvirck, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Se todos fizéssemos o que somos capazes,
ficaríamos espantados com nós mesmos”.

(THOMAS EDISON)

RESUMO

PINTO, Naiara C. A importância da controladoria no processo decisório nas organizações. 2018. 35 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

O presente estudo apresenta como tema a importância da controladoria no processo decisório nas organizações. A problemática deste estudo se deu pelo fato de que o papel da controladoria não está devidamente claro de modo geral dentro das organizações. Neste contexto, o estudo em questão buscará analisar como a controladoria pode contribuir no processo decisório, bem como demonstrar seus benefícios na organização. Para isso, buscou-se demonstrar a função e o objetivo da controladoria nas organizações, bem como as funções e responsabilidades do profissional da área e verificar as informações utilizadas pelos gestores para a tomada de decisões. Tais questões foram respondidas através de pesquisas em livros, artigos e pesquisa na *internet*. Por fim, os resultados obtidos foram através de estudos anteriores, voltados para o mesmo tema, e comparados com a teoria.

Palavras-chave: Gestão. Sistema de informações. Tomada de decisões. Planejamento. Controle.

ABSTRACT

PINTO, Naiara C. The importance of controlling in decision making in organizations. 2018. 35 folhas. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

The present study presents as a theme the importance of control in the decision making process of the organization. The problematic of this study is given by the fact that the role of control is not adequately clear in general within the organizations. In this context, the study in question will analyze how the controllership can contribute in the decision making process, as well as demonstrate its benefits in the organization. In order to do so, the aim was to demonstrate the role and objective of the control in the organizations, as well as the functions and responsibilities of the professional of the area and to verify the information used by the managers to make decisions. Such questions were answered through research in books, articles and research on the internet. Finally, the results obtained were from previous studies, focused on the same theme, and compared with the theory.

Keywords: Management. Information system. Decision making. Planning. Control.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma básico da organização	15
Figura 2 – A participação da controladoria no processo de gestão.....	16
Figura 3 – Planejamento estratégico.....	18
Figura 4 – Etapas do planejamento operacional	19

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2	OBJETIVO GERAL.....	10
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.4	JUSTIFICATIVA.....	11
1.5	DELIMITAÇÕES.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	CONTROLADORIA.....	13
2.2	<i>CONTROLLER</i>	14
2.3	PROCESSO DE GESTÃO.....	16
2.3.1	Planejamento Estratégico.....	17
2.3.2	Planejamento Operacional.....	19
2.3.3	Execução.....	20
2.3.4	Controle.....	21
3	METODOLOGIA	23
4	RESULTADOS DO ESTUDO	24
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças na realidade econômica, como aquisições e fusões, a internacionalização das empresas, mudança no cenário político e na legislação tributária; e o próprio crescimento da organização faz com que as organizações criem novas formas de gestão para adequarem-se a este novo cenário.

Tais mudanças tem tornado as organizações mais complexas, sendo necessárias informações internas e externas mais confiáveis para a tomada de decisões que permita o alcance dos objetivos e a continuidade da empresa. (PALAZZO, *et al.* 2007).

Os relatórios contábeis não devem apenas cumprir questões legais e fiscais, mas representar a realidade da empresa, incorporando e integrando novas dimensões e novos instrumentos de pesquisa e avaliação.

É na administração dessas situações que entra a controladoria, desempenhando o papel de geradora de conhecimento a partir das informações relevantes dos relatórios contábeis da empresa, divulgando as informações necessárias para a tomada de decisão dos gestores da empresa. (PALAZZO, *et al.* 2007).

A obtenção de tais informações passa pela existência de uma adequada estrutura formal de controle interno, como um conjunto de normas e procedimentos, que devem ser estabelecidos para que se alcancem os objetivos da mesma. (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

A implementação de um adequado sistema de informações permite que a controladoria atue no monitoramento e na integração do processo de gestão da organização, o qual serve de suporte ao processo de tomada de decisão, que se dá por meio do planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008).

Dentro deste contexto, Catelli (2001) afirma que o sistema de informações da empresa deve atender a todas as fases do processo de gestão, com informações adequadas, confiáveis e com periodicidade necessária para facilitar a tomada de decisões por parte dos gestores da organização.

Sendo assim, fica evidente a importância da controladoria no processo de gestão, proporcionando aos gestores as informações necessárias para a tomada de decisões, a fim de otimizar os resultados da empresa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A problemática deste estudo se deu pelo fato de que o papel da controladoria e sua contribuição não estão devidamente claros dentro das organizações, visto que a mesma tem fundamental importância nas tomadas de decisões dos gestores, no cumprimento da missão da empresa e na garantia de sua sobrevivência e continuidade. (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

Dentro disso, para nortear o estudo apresentado, determina-se o problema de pesquisa com o seguinte questionamento:

Como a controladoria pode contribuir na tomada de decisões nas organizações?

1.2 OBJETIVO GERAL

Define-se como objetivo geral deste trabalho: analisar a importância e os benefícios da controladoria como ferramenta estratégica no processo decisório nas organizações.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que o objetivo geral seja alcançado, apresenta-se os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar qual é a função e o objetivo da controladoria nas organizações;

- Demonstrar as funções e responsabilidades do profissional da área de Controladoria nas organizações;
- Verificar quais as informações fornecidas pela controladoria, que virão auxiliar os gestores na tomada de decisões.

1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Fachin (2005), a justificativa enfatiza a importância do assunto abordado, levando em consideração o estágio, suas divergências ou contribuição que se pretende proporcionar ao pesquisar o problema abordado.

Dentro deste contexto, nota-se a necessidade de se estudar a importância da controladoria nas organizações, visto que anualmente surgem milhares de novas empresas no mercado, que infelizmente possuem grandes dificuldades quanto a sua consolidação e manutenção no mercado, e devido à falta de informações e decisões tomadas de forma subjetiva, acabam fechando antes de completarem o segundo ano de vida. (SEBRAE, 2016).

A justificativa para realização deste trabalho se dá pelo fato de que muitas empresas não possuem o departamento de controladoria por não saber qual é o papel da mesma, e as que possuem não desempenha seu papel principal, que é auxiliar e fornecer informações aos gestores quanto ao processo de gestão e as tomadas de decisões, de forma a otimizar os resultados e zelar pela continuidade da organização.

Sendo assim, este estudo contribui ao demonstrar a importância da controladoria, evidenciando os benefícios e as melhorias trazidas pela implantação da mesma como ferramenta de gestão, melhoria no processo gerencial e de tomada de decisão nas empresas.

1.5 DELIMITAÇÕES

A elaboração desse trabalho foi realizada através de pesquisas bibliográficas, realizadas em livros e artigos pesquisados na *internet*, voltados para o mesmo tema, elaborados nos últimos 10 anos, com o objetivo pesquisar as diferentes opiniões de autores sobre a importância da controladoria no processo de gestão das organizações e na tomada de decisões dos gestores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTROLADORIA

A controladoria surgiu no início do século XX, a partir das novas necessidades de geração de informações para a tomada de decisão dos gestores das grandes corporações norte-americanas. No Brasil, estima-se que a controladoria surgiu na década de sessenta, juntamente com a instalação das multinacionais norte-americanas no país. (BARBOSA, *et al.* 2012).

Segundo Oliveira; Perez Jr e Silva (2013), a controladoria pode ser entendida como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos.

Para Mosimann e Fisch (1999, p. 99), a controladoria é o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e principalmente contabilidade, a qual se ocupa com a gestão econômica das empresas com a finalidade de orientá-las para eficácia.

Seu objetivo principal é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos resultados da administração econômica e financeira das empresas em geral. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013).

Para Nascimento, Reginato (2007) a controladoria tem a função de monitorar a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, de forma a sustentar a integridade do processo decisório.

Borinelli (2006) considera que deve haver uma unidade organizacional que realize as atividades de controladoria de caráter corporativo ou divisional, as quais precisam ser desenvolvidas de forma macro, e que consolide as atividades realizadas de forma descentralizada.

Oliveira; Perez JR; Silva (2013) consideram que para a controladoria ser eficiente e eficaz deve atender aos seguintes requisitos:

- Organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões;
- Manter permanentemente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos;
- Exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Além de atender tais requisitos, não se deve deixar de cumprir as tarefas e atribuições regulamentares ligadas aos aspectos contábeis e societários, observando sempre a legislação tributária e fiscal.

2.2 CONTROLLER

O *controller* é o gestor do departamento de controladoria responsável por zelar pela continuidade da empresa, mantendo o executivo principal e demais gestores da organização sempre informados sobre os rumos da mesma e direcioná-los nas decisões a serem tomadas. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Para Lunkes; Schnorrenberger (2009) ainda não existe definição unânime para o termo *controller*, e que este profissional pode exercer diferentes atividades dependendo da organização em que atua.

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2013), é papel do *controller* desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises. Deve auxiliar de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas e apresentar os seguintes requisitos:

- Ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para as tomadas de decisões;
- Possuir o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios, quando necessário;
- Fornecer as informações específicas a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe;

- Traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendência e em índices, uma vez que os números, por si só, podem não ser suficientes na tarefa de auxiliar a administração da empresa;
- Ter uma visão proativa e preocupada com o futuro;
- Elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis;
- Insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção aos fatos reportados pela controladoria;
- Ser imparcial e justo em suas críticas e comentários, ao desempenhar as funções de controle e avaliação do desempenho dos demais departamentos e executivos da organização.

Moura e Beuren, (2003), afirmam que é possível observar a relação da unidade de controladoria com a administração geral, como demonstra a figura 1, encontrando-se no mesmo nível das demais unidades administrativas operacionais com a função de fornecer informações tanto à administração geral quanto às demais unidades.

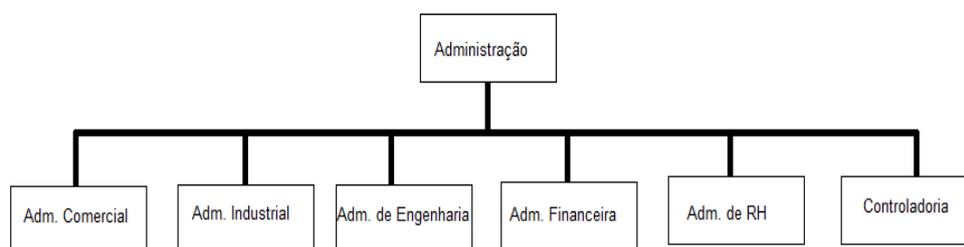


Figura 1- Organograma básico da organização
Fonte: MOURA; BEUREN, 2003.

Sendo assim, é possível perceber que o *controller* é o gestor da controladoria, e tem papel fundamental na formulação e no controle do planejamento estratégico da empresa, já que fornece aos gestores da organização as informações necessárias para a análise das forças e fraquezas da mesma, auxiliando na formulação das estratégias de desenvolvimento. (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

2.3 PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade. (CATELLI, 2001, p. 58).

Segundo Mosimann e Fisch (1999) o processo de gestão ocorre na empresa como um todo, envolvendo todas as áreas das quais a empresa é composta. Deve estar sempre integrado ao processo decisório global, porque as decisões existem para que a empresa obtenha melhores resultados na busca de sua eficácia.

Deve ser estruturado com base no processo decisório, contemplar o planejamento, execução e controle e ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões ocorridas. (CATELLI, 2001).

Para Pereira (2001), o processo de gestão pode assumir diversas formas na realidade das empresas, porém deve garantir que as decisões tomadas levem ao cumprimento da missão, garantindo sua adaptação e equilíbrio ao ambiente operacional.

O processo de gestão serve como suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, como demonstrado na figura 2. (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008, p.16).

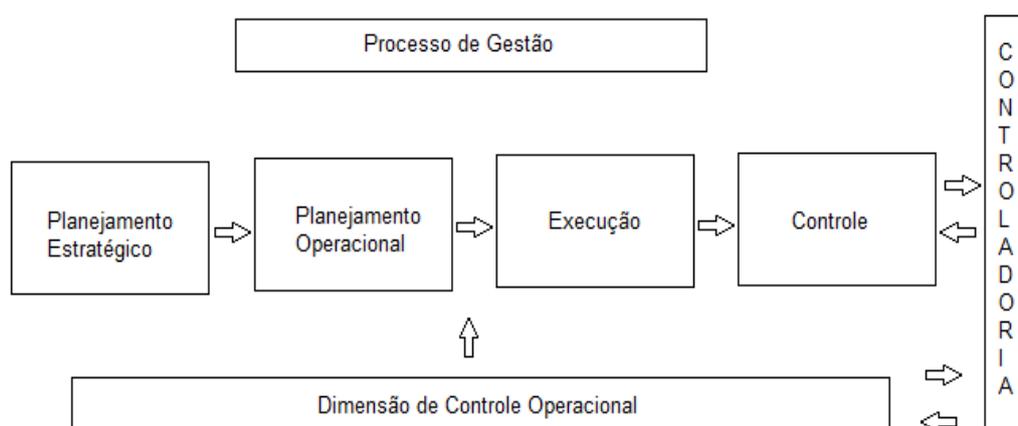


Figura 2 - A participação da Controladoria no Processo de Gestão

Fonte: BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006.

De acordo com Cattelli (2001), o processo de gestão representa um importante processo de controle das operações da empresa. A controladoria tem grande participação neste processo, pois fornece informações aos gestores, envolvendo em seu escopo a interpretação e disseminação de tais dados, bem como a implantação e monitoramento de controles, auxiliando os mesmos na tomada de decisões exigidas. (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

Neste contexto, compreende-se que a função da controladoria no processo de gestão é fornecer informações sobre o desempenho e resultados econômicos, para que os gestores possam tomar suas decisões de modo atender as expectativas da empresa.

2.3.1 Planejamento Estratégico

Conforme Nascimento; Reginato (2007) o planejamento é um processo de decidir o que fazer, e como fazer, antes que se requeira uma ação. É um processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros planejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita. Preocupa-se tanto em evitar ações incorretas quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar a oportunidade.

Para Oliveira; Perez Jr e Silva (2013), o planejamento estratégico pode ser entendido como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos.

No planejamento estratégico, um *feedback* de informações possibilita ao gestor determinar o progresso que foi feito em busca da realização dos objetivos de longo prazo especificados no planejamento. (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 2008, p.30).

São pré-requisitos para o planejamento estratégico a definição clara da missão da empresa, o envolvimento e participação dos gestores de todas as áreas, um sistema de informação sobre as variáveis ambientais, informações sobre os desempenhos passados e o conhecimento do ambiente interno da organização. (CATELLI, 2001).

A missão pode ser definida como o objetivo principal da empresa, constituindo-se na razão de sua existência, caracterizando e direcionando o seu modo de atuação. Decorre do papel que pretende desempenhar na sociedade e das crenças e valores de seus donos, considerando os valores fundamentais da empresa, produtos e serviços oferecidos, mercado e clientela. (GUERREIRO, 1989 apud BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006, p.9).

O planejamento estratégico surge de um processo de tradução de informações em planos para atender as metas e os objetivos da empresa, e a base de todo o processo está em identificar, coletar, armazenar, mensurar, analisar, entender, interpretar e julgar informações, consolidando as ideias e conceitos baseados nessas informações para processos decisórios subsequentes. (PADOVEZE; BENEDITO, 2005).

Nesta fase, é gerado um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo, o qual visa orientar o planejamento operacional. Esse conjunto de diretrizes bem definidas, tem como objetivo evitar ameaças, aproveitar oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos. (CATELLI, 2001).

É através dessa análise que a empresa determinará suas políticas, objetivos estratégicos e cenários futuros, conforme demonstra a figura 3.

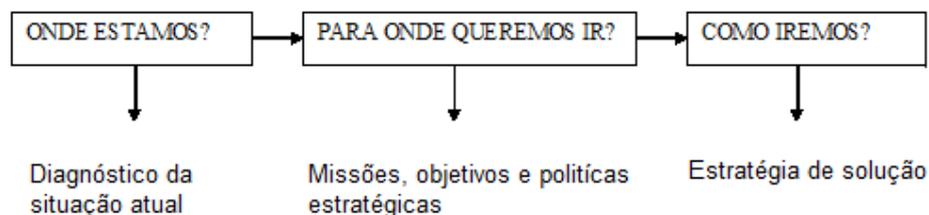


Figura 3 - Planejamento Estratégico

Fonte: (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013).

Durante o planejamento estratégico, a controladoria participa na formulação das estratégias, fornecendo informações históricas aos gestores de todas as áreas da organização, os quais tomam suas decisões através dessas informações confrontadas com as expectativas surgidas da análise das ameaças e oportunidade e dos pontos fortes e fracos da empresa. (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

2.3.2 Planejamento Operacional

Após traçar diretrizes e cenários por meio do planejamento estratégico, será realizado o planejamento operacional, no qual também todas as áreas deverão participar. Os resultados deste planejamento serão alternativas que irão permitir a empresa cumprir o estabelecido e gerar receitas. (CATELLI, 2001).

O planejamento operacional pode ser descrito como o detalhamento dos planos e diretrizes estratégicas com o objetivo de dar existência física aos planos delineados. (PADOVEZE, 2002 apud BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

Segundo Nascimento; Reginato (2007) o planejamento operacional tem por origem e natureza parametrizar e direcionar a execução das decisões no processo de gestão.

Esse processo deve acontecer com a participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da empresa, seguindo as etapas conforme demonstrado na figura 4, para que reflita as condições operacionais adequadas e exista o compromisso com seu cumprimento. (CATELLI, 2001).

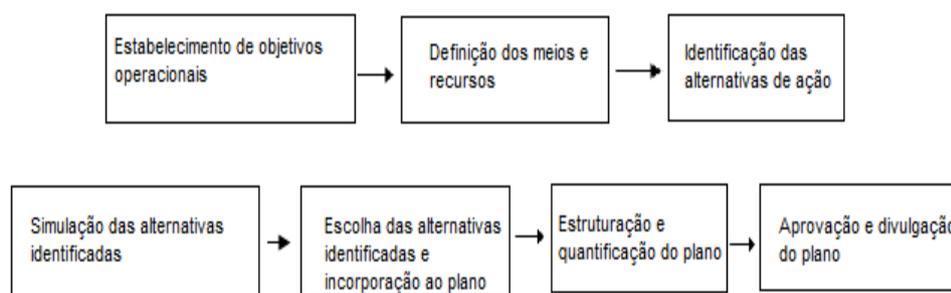


Figura 4- Etapas do Planejamento Operacional

Fonte: (CATELLI, 2001).

A participação de todas as áreas é importante na consolidação do planejamento operacional porque ninguém detém o conhecimento técnico mais adequado do que a própria área funcional responsável. (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

Na fase do planejamento operacional, é muito importante a elaboração de orçamento e simulações com a utilização de sistemas que permitam o acesso de cada gestor responsável, para análise das alternativas possíveis

e escolha da que melhor contribua para a otimização do resultado da empresa, na implementação das atividades de cada área. (CROZATTI, 1998 *apud* BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006, p.13).

Os relatórios mais comuns relacionados ao planejamento operacional são os orçamentos, que são baseados nas informações processadas anteriormente e por meio dos quais são quantificadas todas as operações da empresa. Alguns deles são: orçamentos de vendas, produção, despesas, fluxo de caixa, demonstrações contábeis, entre outros, que trazem informações que servem de base para a tomada de decisões.

Segundo Lunkes; Schnorrenberger (2009) o processo orçamentário tem inúmeros propósitos, como auxiliar no planejamento, na comunicação e coordenação, alocação de recursos, gerenciamento do desempenho financeiro e operacional, evolução e controle do desempenho e base para incentivos e remuneração variável.

O papel da controladoria neste processo é a transformação dos aspectos qualitativos em padrões de comportamento operacional, sejam de natureza monetária ou não, econômicos, físicos ou financeiros, quantificando assim, os objetivos de cada área da organização. (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

2.3.3 Execução

De acordo com Catelli (2001), a fase da execução corresponde à efetivação das ações que devem ser realizadas por área para se atingir as estratégias definidas.

Envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implementação das ações. (PEREIRA, 2001).

É nesta fase que todas as estratégias definidas pela empresa devem se transformar em realizações; por isso é importante um monitoramento constante das ações realizadas a fim de que cumpram com os objetivos estabelecidos. (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

2.3.4 Controle

O controle é uma função gerencial de extrema importância para o sucesso de qualquer empreendimento. (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013).

Tem como propósito assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas de acordo com o plano, o que se dará através de informações suficientes, de forma que se possa corrigir o planejamento no momento em que as mudanças ocorrerem. (CATELLI, 2001).

Só é possível afirmar que há um efetivo controle se as repostas forem afirmativas para perguntas como:

São conhecidas a origem de cada ingresso de recursos e destino de cada saída?
As receitas e as despesas estão dentro dos valores e limites separados?
Os desvios nesses parâmetros são de rápido conhecimento dos gestores responsáveis?
São tomadas providências para corrigir tais desvios?
Os sistemas de informações existentes permitem o adequado registro e acompanhamento das tomadas de decisões? (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2013, p. 6).

Nesta fase, são definidos dois aspectos importantes que serão utilizados na avaliação do desempenho: a identificação das áreas sobre as quais os gestores exercem controle e o estabelecimento dos padrões usados na avaliação. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

De acordo com Mosimann e Fisch (1999), o processo de controle abrange as seguintes atividades:

- Estabelecimento de objetivos, metas e padrões que sejam expressos em alguma unidade de tempo, dinheiro, unidade física ou por meio de índices;
- Observação do desempenho com o objetivo de alimentar o sistema de informações com os dados referentes às atividades realizadas;
- Comparação do desempenho real com o esperado e emissão de relatórios de desempenho pelo sistema de informações;
- Comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de variações relevantes;
- Ação corretiva referente às medidas ou providências adotadas para eliminar os desvios significativos detectados nos relatórios de desempenho;

- Acompanhamento da ação corretiva.

As bases informativas para avaliação de desempenho referem-se aos resultados realizados e aos planejados. Os resultados realizados se dão através de orçamentos, com os quais são comparados os resultados planejados, a fim de concluir pela adequação ou não desses resultados. (CATELLI, 2001).

Nesta fase, a controladoria deve confrontar os resultados alcançados com os resultados planejados, identificando quais áreas corresponderam ou não às expectativas do planejamento. É de fundamental importância que a mesma esteja apoiada em um sistema de controle internos adequado, o qual permita saber qual é o custo mais baixo, e se esse custo corresponde ao valor esperado; e que tenha também um sistema contábil que possibilite avaliar o resultado dado por cada gestor. (BIANCHI; BACKES; GIONGO, 2006).

Desta forma, o controle pode ser entendido como o conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, com o objetivo de identificar o mais rápido possível às divergências e suas origens, para assim tomar as providências necessárias para corrigir tais erros.

Sendo assim, observa-se a importância da controladoria no processo de gestão, pois visa à integração deste, fornecendo informações úteis aos gestores, possibilitando o acompanhamento e o controle das estratégias formuladas, a fim de analisar o alcance dos objetivos propostos.

3 METODOLOGIA

Para a realização do estudo foram realizadas pesquisas bibliográficas, com o objetivo de comparar a teoria com a realidade, através de livros, artigos e pesquisas na *internet* através de palavras chaves como controladoria, processo decisório, processo de gestão, etc.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses, através dos quais buscamos conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado tema, assunto ou problema. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A coleta dos dados ocorreu com base em seis artigos selecionados a partir dos critérios de palavras chaves relacionadas ao tema em estudo. A análise de dados foi com base na análise de conteúdo dos artigos selecionados, dos quais extraiu-se as informações sobre o papel da controladoria nas empresas e sua contribuição no processo decisório.

4 RESULTADOS DO ESTUDO

Para Cervo; Bervian; Silva (2007), todas as informações obtidas devem ser comparadas entre si e analisadas, esta análise procura verificar a comprovação ou não das hipóteses de estudo.

Dentro deste contexto, por tratar-se de um estudo bibliográfico, os resultados do estudo se deram através da comparação da teoria com estudos de casos anteriores.

Buscou-se analisar estudos que pudessem responder o problema de pesquisa, bem como aos objetivos geral e específico.

Palazzo, *et al.* (2007), realizou um estudo para avaliar a atuação do setor de controladoria no processo de gestão de empresas de grande porte da cidade de Uberlândia.

O estudo buscou comparar a atuação da área de controladoria de 12 empresas de grande porte, através de questionários, e compará-la com o que é relatado pela teoria.

No estudo identificou-se que 66,67% dos entrevistados ocupam o cargo de *controller* juntamente com outra função e que 91,67% das empresas da amostra, possuem o departamento de controladoria estruturado, comprovando assim a importância da área nas organizações. (PALAZZO, *et al.*, 2007).

Quanto ao planejamento estratégico, primeira etapa do processo de gestão, em todas as empresas pesquisadas, a controladoria participa deste processo, sendo que 8,3% decidem qual estratégia adotar, 66,67% participam na formulação das estratégias e 75% participam no fornecimento de informações. De acordo com Palazzo, *et al.* (2007), a soma dos percentuais ultrapassa 100% porque algumas empresas responderam que a controladoria participa tanto na formulação das estratégias quanto no fornecimento das informações. (PALAZZO, *et al.*, 2007).

No que se refere ao planejamento operacional, em 83,33% das empresas é de responsabilidade da controladoria e 33,33% é responsabilidade de outros departamentos, sendo que deste 66,67% responderam que essa etapa é feita por todas as áreas. (PALAZZO, *et al.*, 2007).

Os resultados obtidos para o planejamento operacional mostram que a maioria das empresas atuam diferentemente do que sugere a teoria, pois de acordo

com Mambrini (2002) *apud* Borinelli (2006), cabe a controladoria o papel de administradora do processo em conjunto com os gestores de cada área, efetuar a coordenação do processo de planejamento das diversas áreas e atividades, objetivando o melhor desempenho econômico da empresa como um todo, porém deixando claro que cada área é responsável por seu planejamento.

Na etapa de controle, 50% no que se refere à avaliação de desempenho e 66,67% ao controle interno, as empresas responderam que tal função é de responsabilidade da controladoria. (PALAZZO, *et al.*, 2007). Porém tais respostas diferem do que sugere a teoria, pois o controle deve ser executado junto a todas as áreas da organização. (CATELLI, 2001).

No estudo apresentado por Palazzo *et al.* (2007), conclui-se que as empresas entrevistadas desempenham funções como descritas na teoria, no que se refere ao processo de gestão. A única etapa que não está de acordo com a teoria é o controle, porém apesar de apresentar diferenças, o setor de controladoria está coerente na realização de suas funções.

Em seu estudo, Teles; Menezes; Abrantes (2017) buscaram analisar qual a importância da controladoria para a gestão de uma indústria de água mineral. Para isso foram entrevistados o diretor e contador da empresa.

Foram questionados sobre qual era a importância da controladoria para a organização, sob o ponto de vista de cada um. Para o diretor, “a importância da controladoria é fundamentar as decisões, estabelecer o contato entre a linha de produção e o operacional no estratégico da empresa e fornecer informações suficientes para que a decisão seja tomada da forma correta”. Já o contador respondeu que “a influência que ela exerce diretamente nas decisões dos sócios é fundamental, como base para o planejamento estratégico subsequente”.

Para Oliveira (2009) *apud* Teles; Menezes; Abrantes (2017) os processos são para colaborar na formação das estratégias; organizar, analisar e apresentar dados coletados; elaborar informações relevantes à administração; e gerar modelos decisórios coerentes e consistentes com a missão e visão da empresa.

Dentro deste contexto, com o objetivo de compreender como funcionam os processos na empresa, perguntou-se aos entrevistados como é o funcionamento da controladoria na mesma e obtiveram a seguinte resposta:

1. Por meio do gerenciamento e supervisão do departamento financeiro e contábil com a elaboração e demonstrações contábeis;

2. Realização de registros e controles patrimonial;
3. Gerenciamento de impostos e custos;
4. Fornecimento de suporte a gestão com informações;
5. Desenvolvimento de procedimentos contábeis e de controle;
6. Realização de análise de viabilidade e análise financeira dos processos.

Kanitz (1976) *apud* Teles; Menezes; Abrantes (2017) afirma que a controladoria se originou de pessoas que exerciam cargos de responsabilidade no departamento contábil, ou no departamento financeiro, uma vez que estes profissionais possuem uma visão ampla da empresa, capacidade esta que os tornou capazes de detectar as dificuldades e propor soluções. Quanto à estrutura do departamento de controladoria, na empresa entrevistada a controladoria é composta por uma pessoa só, a qual fica dentro do departamento financeiro acompanhando todos os processos.

O aumento da complexidade dos mercados exige maior rigor no planejamento e controle gerencial, promovendo a necessidade de implantação de uma área de Controladoria que proporcione ganhos de desempenho e competitividade nas organizações. (LORENZETT, 2013 *apud* TELES; MENEZES; ABRANTES, 2017).

Diante disso, perguntou-se aos entrevistados quais as vantagens que a controladoria trouxe para a empresa tanto na produção, como no mercado. Ambos responderam que ela trouxe uma maior eficiência, minimizando perdas, tanto de material quanto de tempo, além de aumentar os ganhos, preparando a empresa para as mudanças que podem ocorrer no futuro, sempre contribuindo para a tomada de decisões.

Segundo Müller e Beuren (2009) *apud* TELES; MENEZES; ABRANTES, (2017) a controladoria é considerada um órgão de *staff*, ou seja, aquela unidade organizacional que desempenha atividades e funções de apoio e assessoria. Assim, o contador foi indagado sobre porque ele considera a controladoria como um órgão de *staff*, que respondeu o seguinte: “pelo fato dela contribuir para todos os outros departamentos ela funciona meio que como o pulmão da empresa, quando um departamento não está indo bem, ela foca naquele departamento, gera mais oxigênio e os processos são concluídos da melhor forma. E também contribui para que os sócios e os diretores tomem as decisões corretas para que os processos sejam melhorados”, reafirmando assim o que foi dito pelos autores Müller e Beuren.

Lima, *et al.* (2015) buscou em seu estudo verificar quais as diferenças na atuação da controladoria em empresas de diferentes portes, no estudo em questão uma de pequeno e outra de médio porte, e verificar se as práticas exercidas por este setor fazem congruência com a teoria. A empresa de pequeno porte (empresa A) trata-se de uma cooperativa de trabalho que presta serviços, e a de médio porte (empresa B) faz alusão a uma indústria.

Ao serem questionadas sobre qual a importância de possuir o setor de controladoria nas organizações, ambas as empresas consideram que é de suma importância para as organizações, já que este setor é responsável pelo controle exercido por elas. (LIMA, *et al.*, 2015).

Quanto ao objetivo de manter o setor de controladoria na organização, a empresa A considera que a mesma é um dos meios utilizados pela empresa para captar sinalizações e através delas alcançar os objetivos propostos. Para a empresa B, este setor deve se ater em conhecer minuciosamente a empresa (os custos, as inadimplências e as informações de todos os processos da empresa) e levantar informações detalhadas de nível analítico para munir a alta administração de informações úteis e relevantes para direcionar as decisões. (LIMA, *et al.*, 2015).

Quando questionadas sobre a importância do controle na organização, a empresa A respondeu que o mesmo permite que a organização tenha pleno conhecimento da parte econômica e financeira que a envolve e que a execução da gestão seja eficaz diante da elaboração de estratégias operacionais. Já para a empresa B o controle exige intensas cobranças, ou seja, os colaboradores que assumem cargos relacionados ao controle da organização devem ter postura rígida com relação à qualidade e fornecimento das informações, bem como a postura e comprometimento dos outros setores, pois, quanto maior o número de informações geradas, mais fácil e precisa se torna a tomada das decisões. (LIMA, *et al.*, 2015).

Sobre a realização do planejamento interno da organização, na empresa A cada setor realiza seu próprio planejamento, após o desenvolvimento do planejamento setorial este é destinado ao setor de controladoria para que seja realizada a análise e a validação das informações. Na empresa B o planejamento também é realizado de forma segregada por cada setor, porém o planejamento inicia-se de algumas premissas desejáveis da empresa como um todo e a partir disso é exigido de cada setor os informes necessários através de levantamento e

mapeamento das áreas, criando pontos de setor, que se faz com o intuito de buscar informações geradas de forma segregada. (LIMA, *et al.*, 2015).

Quanto ao acompanhamento da execução das atividades, na empresa A é realizado através de conferências cometidas pelos gestores de cada setor, as informações geradas são canalizadas através de uma sequência setorial de forma que cheguem até a diretoria. O armazenamento dessas informações se dá através de sistema informatizado e grande parte dos documentos relevantes são armazenados via papéis. (LIMA, *et al.*, 2015).

Na empresa B o acompanhamento da execução das atividades é realizado de maneira informatizada através de planilhas de excel e programas desenvolvidos internamente pela empresa com a supervisão da gerência de cada setor. Diferente da empresa A, os dados são armazenados apenas de maneira informatizada e poucos papéis são utilizados na entidade. (LIMA, *et al.*, 2015).

Oliveira (2013) elaborou um estudo em uma empresa no segmento de autopeças, na cidade de Goiânia, a qual está no mercado desde 1989, porém não possuía o setor de controladoria e que em 2009 foi realizado o processo de implementação deste setor na empresa.

Seu estudo teve como finalidade conhecer este processo de melhoria do controle administrativo, a fim de estudar qual a influência da teoria contábil na gestão da empresa.

Em sua pesquisa, observou que a empresa antes da implementação deste processo não possuía dados que relatavam a lucratividade da empresa; não utilizava de estratégias de custos para giro das mercadorias; não existia controle de caixa; não havia estudo do seu capital de giro, fazendo com que a empresa ficasse em situações complicadas financeiramente. (OLIVEIRA, 2013).

A empresa não possuía um controle contábil útil para a administração, ocorria apenas um controle para atender as necessidades do fisco. (OLIVEIRA, 2013).

A tomada de decisão ocorria com base na intuição do diretor, dispensando ou subutilizando as informações contábeis, seja por desconhecimento do real objetivo da contabilidade que é fornecer informação para a tomada de decisão, seja pelo uso restritivo e inadequado da mesma como, por exemplo, somente para atender a normas fiscais. (OLIVEIRA, 2013).

Após a implementação do processo de controladoria, a empresa passou a ter um rígido controle sobre os seus bens, registrando seu patrimônio. Para isso foi realizado um levantamento de todo o patrimônio da empresa, este que é constituído tanto do patrimônio ativo, quanto do passivo. Depois de efetuado um laudo de levantamento do patrimônio, foi necessário analisar os bens de forma individual, sendo necessária a execução de laudos de avaliação, como o laudo de vida útil, análise das características do bem em geral. (OLIVEIRA, 2013).

Por meio de um sistema de *software* adquirido passou-se a controlar o realizado em todas as etapas vistas, fazendo um *feedback* das ações, podendo comparar se o que foi planejado está sendo praticado. Para que a empresa possa ter maiores informações para a tomada de decisões, começou-se a gerar uma DRE mensal, mostrando a margem de lucratividade da empresa e onde se encontra os seus maiores gastos. Para controlar seus gastos foi realizado um controle orçamentário mensal, repassando a cada departamento suas médias e metas de gastos. (OLIVEIRA, 2013).

Cardoso (2013) realizou seu estudo em uma indústria de aço, com o objetivo de analisar quais as ferramentas de controladoria utilizadas pela empresa e quais as vantagens, na visão da empresa, da utilização de uma ferramenta de controladoria.

Para responder tais questões, o autor aplicou um questionário aos gestores da empresa, em que se observou os seguintes resultados:

- As ferramentas da controladoria utilizadas na empresa são o controle do processo produtivo, controle da mão-de-obra e controle financeiro;
- A empresa afirma que o contador auxilia no planejamento e na implantação da controladoria, através dos balanços patrimoniais e dos relatórios demonstrativos, como o DRE;
- As tomadas de decisões são através do auxílio da controladoria.

Gomes; Ribeiro (2014) realizou um estudo em uma empresa siderúrgica a fim de identificar se a mesma possui o sistema de controladoria e se é executado na organização.

Para o responsável pelo departamento de controladoria a empresa tem o objetivo de manter uma vantagem competitiva em relação ao mercado em que opera e um alto valor agregado em alguns produtos. Utiliza da estratégia de possuir baixos custos de produção e dominar toda a cadeia produtiva do seu principal produto

atendendo a diversos segmentos. Com isso é possível perceber a importância do processo de gestão para essa empresa. (GOMES; RIBEIRO, 2014).

Foi questionado ao gestor, responsável pelo departamento de controladoria, se havia um departamento separado só para fins de controle, o mesmo explicou que a empresa possui um departamento responsável pela controladoria que é denominado diretoria de controladoria. É agregado ao setor de contabilidade, podendo ser confundido com ele. (GOMES; RIBEIRO, 2014).

Para ele a de controladoria na empresa serve para suprir a administração, mercado e governo de informações econômicas para cada área de aplicação. (GOMES; RIBEIRO, 2014).

O processo de gestão da empresa envolve toda a empresa e nesse caso é muito eficiente e bem estruturado, sendo de grande importância. (GOMES; RIBEIRO, 2014).

A área gerencial da controladora avalia os resultados através de análises horizontais e verticais em comparação com o orçamento das áreas operacionais. (GOMES; RIBEIRO, 2014).

As demais áreas da empresa são como usuários internos da controladoria, pois ela deve gerar informações que os auxiliem na execução de suas funções. (GOMES; RIBEIRO, 2014).

O departamento de controladoria produz relatórios com informações contábeis e econômicas, é uma grande geradora de informações que são disseminadas para os administradores, mercado e governo. Para que ela possa atender a este seleto grupo, é preciso estar sempre modernizando os controles e sistema de informações para que as respostas sejam mais rápidas e confiáveis. (GOMES; RIBEIRO, 2014).

Segundo Oliveira; Perez Jr e Silva (2013), a controladoria pode ser entendida como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos.

Neste sentido, foi possível observar que as empresas estudadas pelos autores estão de acordo com o que propõe a teoria, pois em todas elas o setor de controladoria é responsável pelo levantamento e disseminação das informações, bem como o controle das mesmas, apoiando os gestores na tomada de decisão.

De acordo com Oliveira (1998) *apud* Borinelli (2006), as funções e atividades da controladoria variam de empresa para empresa em decorrência de fatores tais como: seu porte, diversificação das atividades, centralização ou centralização da administração, dentre outros.

O *controller* é um executivo do *staff*, cuja função principal é obter e interpretar os dados que possam ser úteis aos executivos na formulação de uma nova política empresarial e, especialmente, na execução dessa política. (OLIVEIRA; PEREZ JR E SILVA, 2013).

Apesar de este profissional estar inserido de diferentes formas nas empresas estudadas, o mesmo exerce seu papel de forma como direcionado pela teoria, pois são profissionais que possuem uma visão ampla da empresa, responsáveis pelo levantamento de informações, capazes de detectar falhas e propor soluções.

Quanto às informações utilizadas na tomada de decisão, observou-se que as empresas estudadas geram tais informações através de sistema informatizado, são realizados registros e controles, desenvolvimento de procedimentos contábeis e de controle, realização de análise de viabilidade dos processos, entre outros. A controladoria auxilia no processo de tomada de decisão, realizando o levantamento e verificação das informações, mas quem analisa e autoriza a execução das propostas são os diretores.

Desta forma, o presente trabalho atende aos objetivos propostos, demonstrando a importância da controladoria como ferramenta para o processo decisório, demonstrando a função e o objetivo da controladoria na organização, bem como do profissional da área e de que forma as informações utilizadas podem auxiliar os gestores na tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como foco analisar e demonstrar a importância da controladoria no processo decisório nas organizações através da análise da teoria, estudando os conceitos e ferramentas utilizadas neste processo e também demonstrando o funcionamento da controladoria em empresas pesquisadas em estudos anteriores.

Desta forma foi possível concluir que a área de controladoria é de extrema importância para as organizações, pois através dela é possível fazer o levantamento das informações para auxiliar os gestores na tomada de decisão de uma maneira mais assertiva.

Para que as informações sejam úteis e confiáveis, é necessário o envolvimento de todas as áreas da organização, desde os níveis mais altos até os operacionais, possibilitando assim a mensuração do desempenho real comparado ao estabelecido no planejamento operacional.

O objetivo geral deste estudo foi analisar a importância e os benefícios da controladoria como ferramenta estratégica no processo decisório da organização, o que foi possível através de estudos da teoria de diferentes autores. Quanto aos objetivos específicos, que foram: demonstrar qual é a função e o objetivo da controladoria; demonstrar as funções e responsabilidades do profissional da área de controladoria; e verificar as informações utilizadas na tomada de decisão, conclui-se que os mesmos foram atingidos através dos estudos da teoria e também de estudos de caso anteriores voltados para o mesmo assunto.

Para estudos futuros sugere-se que seja realizado estudo de caso do próprio autor, com o objetivo de participar efetivamente da pesquisa, conhecendo os procedimentos realizados na organização, levantando assim os próprios resultados, dessa forma podendo sugerir possíveis melhorias para a organização.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Flávia F., et al. **A importância da controladoria na Avaliação de Desempenho**. IX SEGET, 2012.
- BIANCHI, Marcia; BACKES, Rosemary G.; GIONGO, Juliano. **A participação da Controladoria no Processo de Gestão Organizacional**. Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS, n 10, 2006.
- BORINELLI, Marcio L. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização à Luz da Teoria e da Práxis**. USP – Universidade de São Paulo, 2006.
- CARDOSO, Denise. **A Importância da Controladoria nas Organizações: O Caso da BTL Indústria e Comercio De Aço Ltda**. Faculdade Cenecista De Capivari - FACECAP, 2013.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo. Editora Pearson Prentice Hall, 2007.
- CREPALDI, Silvio A.; CREPALDI, Guilherme S., **Contabilidade Gerencial, teoria e pratica**. 7ª.ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, Carolina T. S.; RIBEIRO, Fabiana F. **O Papel da Controladoria no Processo de Gestão: Um Estudo De Caso Em Uma Siderúrgica**. UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - RJ, 2014.
- LIMA, Jéssica M., REIS, Peterson dos, ALVARENGA, Franciane O., CAMPOS, Daniela F. **A atuação da Controladoria nas organizações: estudo de caso comparativo entre média e pequena empresa**. UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas – MG, 2015.
- LUNKES, Rogério J.; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOURA, Verônica M.; BEUREN, Ilse M. **O Suporte Informacional da Controladoria para o Processo Decisória da Distribuição Física de Produto.** USP. São Paulo, 2003.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís M. de; PEREZ JR, José H.; SILVA, Carlos A. S. **Controladoria Estratégica: textos e casos práticos com solução.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Bruno A. C. **Os Benefícios da Implementação da Controladoria em uma Empresa de Médio Porte: Estudo de Caso na Eletropel Distribuidora de Autopeças Ltda.** Universidade Federal de Goiás, 2013.

PADOVEZE, Clovis L.; BENEDICTO, Gideon C. **Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão.** Revista Eletrônica de Administração. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br>. Acesso em: 06 de fev. de 2018

PALAZZO, Juliana; CARVALHO, Luciano F.; NETO, Aline R.; FALLEIROS, Ana Elisa. **O Papel da Controladoria no Processo de Gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia.** UFU – Universidade Federal de Uberlândia, 2007.

Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil. Acesso em: 20 de nov. de 2017.

TELLES, Ana C. L.; MENEZES, Nayra K. B. de; ABRANTES, Lucia A. M. **A importância da Controladoria para a Gestão Organizacional de uma Indústria de Água Mineral.** PUC Goiás, 2017.