

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**ALINE FELICIANO SILVA**

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

RIO DE JANEIRO

2022

ALINE FELICIANO SILVA

A IMPORTÂNCIA DA TRANSPARÊNCIA PARA A PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE NO  
CONTROLE DO ORÇAMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à  
Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal do  
Rio de Janeiro como parte dos requisitos para obtenção do grau  
de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dsc. Sidmar Roberto Vieira Almeida

RIO DE JANEIRO

2022

## Ficha Catalográfica

### CIP - Catalogação na Publicação

F586i Feliciano Silva, Aline  
A IMPORTÂNCIA DA TRANSPARÊNCIA PARA A  
PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE NO CONTROLE DO ORÇAMENTO  
E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA / Aline Feliciano Silva.  
- Rio de Janeiro, 2022.  
21 f.

Orientador: Sidmar Roberto Vieira Almeida.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade  
de Administração e Ciências Contábeis, Bacharel em  
Ciências Contábeis, 2022.

1. Controladoria. 2. Gestão. 3. Planejamento. 4.  
Controle. I. Vieira Almeida, Sidmar Roberto,  
orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

ALINE FELICIANO SILVA

A IMPORTÂNCIA DA TRANSPARÊNCIA PARA A PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE NO  
CONTROLE DO ORÇAMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à  
Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal do  
Rio de Janeiro como parte dos requisitos para obtenção do grau  
de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em 17 de dezembro de 2022.

Banca Examinadora:

---

Sidmar Roberto Vieira Almeida, Msc  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

---

Maria Cecília Carvalho Chaves, Dsc  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Diego Oliveira da Cunha, Msc  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## RESUMO

Diante da atual crise que afeta o Brasil, imposta pela pandemia do covid -19, empresas sofreram com a recessão econômica. Neste cenário, as práticas de controladoria são uma forma eficiente de assegurar informações confiáveis e rápidas, destacando a importância ao controle da integridade contábil, patrimonial e financeira das empresas. O objetivo geral deste trabalho é analisar a controladoria aplicada nas empresas como uma estratégia para apoiar a tomada de decisão dos gestores nas organizações. A partir da realização deste estudo, identificou-se a grande importância da controladoria para melhorar os recursos presentes nas empresas, e contribuir para o alcance de melhores resultados. Com boas práticas dos controles internos, a gestão cotidiana é facilitada, com melhoria sobre as atividades e, principalmente, sobre o controle dos fatores que podem influenciar o alcance dos objetivos. Através da controladoria a empresa enriquece suas atividades, atua com informações seguras, confiáveis e reais, para traçar planejamentos estratégicos mais consolidados e auxiliar as tomadas de decisões por parte dos gestores. Busca-se resultados mais eficientes, com a adaptação dos objetivos pretendidos, com os resultados efetivamente alcançados, trazendo um resultado em conformidade com as necessidades da empresa. Com base em um processo eficiente de controladoria, a tomada de decisão se torna mais concisa, por estar embasado no planejamento e controle das atividades, o que ressalta a importância da presença desta ferramenta em todas as empresas, bem como reunir informações relevantes, compor relatórios e contribuir com uma gestão mais rápida, dinâmica e eficiente.

Palavras-chaves: Controladoria. Gestão. Planejamento. Controle.

## **ABSTRACT**

In the face of the current crisis affecting Brazil, imposed by the covid-19 pandemic, companies have suffered from the economic recession. In this scenario, controlling practices are an efficient way to ensure reliable and fast information, highlighting the importance of controlling the accounting, asset and financial integrity of companies. The general objective of this work is to analyze the controlling applied in companies as a strategy to support the decision making of managers in organizations. As of this study, it was identified the great importance of the controllership to improve the resources present in the companies, and to contribute to the achievement of better results. With good internal control practices, day-to-day management is made easier, with improvements in activities and, especially, in the control of factors that can influence the achievement of objectives. Through the controllership, the company enriches its activities, working with safe, reliable, and real information, to draw up more consolidated strategic plans and help the managers in their decision making. More efficient results are sought, with the adaptation of the intended objectives, with the results effectively achieved, bringing a result in conformity with the company's needs. Based on an efficient controlling process, decision making becomes more concise, for being based on the planning and control of activities, which highlights the importance of the presence of this tool in all companies, as well as gathering relevant information, composing reports and contributing to a faster, more dynamic and efficient management.

Keywords: Controlling. Management. Planning. Control.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2. DESENVOLVIMENTO	10
2.1 OBJETIVOS, RESPONSABILIDADES E MISSÃO DA CONTROLADORIA	11
2.2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA	13
2.3 A CONTROLADORIA APLICADA NO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL	15
3 METODOLOGIA	18
4 DISCUSSÃO E RESULTADOS	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	25

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com o SEBRAE (2021) as micros e pequenas empresas (MPEs) representam 99% das empresas brasileiras, cerca de 52% dos empregos de carteira assinada e ainda gera 27% do PIB brasileiro. É possível então verificar a importância das MPEs para a economia nacional.

Diante da atual crise que afeta o Brasil, imposta pela pandemia do covid -19, empresas sofreram com a recessão econômica. Com as medidas para conter o contágio da doença, muitas atividades foram suspensas, ocasionando o fechamento e falência de algumas dessas organizações (SCHREIBER; MORAES E STASIAK, 2021).

A crise atual pode não ser o único motivo para os problemas encontrados pelas MPEs, outras situações podem dificultar a gestão desse tipo de organização. O fechamento de uma empresa é algo que o gestor não espera que aconteça, mas isso pode ocorrer principalmente por acúmulos de falhas de sua própria gestão e a falta de informação dificulta a tomada de decisão (AMARAL; MARCELINO E BRESSAN, 2021).

Contudo a falta de profissionais qualificados em gestão de micro e pequenas empresas tem sido o “Calcanhar de Aquiles” para os novos empreendedores que acabam fazendo uma gestão baseada apenas em experiências sem se preocuparem com os devidos problemas (BARIFOUSE, 2014).

Como dito, tanto micros quanto pequenas empresas encontram dificuldades para obter informações úteis diante das tomadas de decisão (BASTOS, 2021). Muitos empresários defendem que o principal motivo para o fechamento de suas empresas seria a questão da instabilidade econômica; dificuldade para aquisição de financiamentos, juros altos, queda do poder aquisitivo, entre outros fatores (SOUZA, 2011).

Neste cenário, as práticas de controladoria são uma forma eficiente de assegurar informações confiáveis e rápidas, destacando a importância ao controle da integridade contábil, patrimonial e financeira das empresas.



Dessa forma, busca-se com o presente estudo responder ao seguinte questionamento: de que forma a atuação da Controladoria pode auxiliar no processo de gestão de micro e pequenas empresas?

O objetivo geral deste trabalho é analisar a controladoria aplicada nas empresas como uma estratégia para apoiar a tomada de decisão dos gestores nas organizações.

Os objetivos específicos visam apresentar o conceito de controladoria e identificar quais são as suas funções, objetivos, missão e responsabilidades; analisar como a controladoria é aplicada ao processo de gestão empresarial; analisar como a controladoria influencia a tomada de decisão nas empresas e pode evitar a falência.

Diante da problemática apresentada, a escolha do tema se justifica pela importância de demonstrar aos gestores de micro e pequenas empresas a importância da controladoria.

A controladoria é capaz de adequar as empresas às normas vigentes e proporcionar informações mais seguras com relação aos procedimentos empresariais desenvolvidos, e por isso, é considerada uma importante ferramenta a fim de contribuir com a continuidade da empresa e melhorar seus resultados, não apenas buscar benefícios aos gestores, mas também aos funcionários, motivando-os a continuar desempenhando os procedimentos internos de modo correto.

Logo, a partir de um monitoramento constante, a controladoria é capaz de criar um sistema de informação integrado, facilitando o planejamento estratégico e operacional das empresas, para que todo o processo de gestão se transforme em um ambiente dinâmico, competitivo e complexo para conseguir se desenvolver, de forma estruturada para o alcance dos objetivos a médio e longo prazo.

A metodologia aplicada na pesquisa consiste em uma pesquisa bibliográfica, a partir de pesquisas realizadas com base em publicações científicas, disponíveis na Internet, capazes de contemplar os objetivos pretendidos com este estudo. As pesquisas serão realizadas em repositórios de Universidades e bases acadêmicas, como Google Acadêmico e Scielo. Com base nestes estudos pretende-se analisar os resultados discutidos entre os autores para compor a realização desta pesquisa e alcance do objetivo pretendido.

Para a composição da base de pesquisa foram utilizados 3 livros didáticos e identificados artigos publicados em Português, a partir de 2011. Foram selecionados 11 artigos, pois os mesmos apresentaram informações relevantes para o alcance do objetivo proposto.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

O surgimento da controladoria se relaciona com a separação entre as funções contábeis e financeiras, para assim se tornar uma ciência destinada ao gerenciamento de conhecimentos que permitem aos gestores uma compreensão mais abrangente sobre as informações necessárias ao processo de decisão, e assim contribuindo para a melhoria da eficácia gerencial, essencial para direcionar os objetivos econômicos e alcançar resultados mais sólidos.

A controladoria é compreendida como uma atividade iniciada em outros países e trazida ao Brasil, através das multinacionais que aqui se instalaram, para atuar como uma ferramenta para garantir o crescimento e a sobrevivência das empresas, por suas atividades buscarem o cumprimento de requisitos indispensáveis a uma governança corporativa baseada no planejamento e cumprimento dos controles das atividades empresariais.

A controladoria nasce no Brasil com a instalação das multinacionais norte-americanas, que enviavam profissionais para ensinar as teorias e práticas contábeis e a implementação de um sistema de informações capaz de atender aos diferentes usuários, além de manter o controle operacional das empresas (BERGER, 2015).

A utilização da controladoria contribuiu para que as empresas se reestruturassem, suprimindo suas deficiências, com informações gerenciais para melhorar a eficácia organizacional. Com isso os contadores passaram a entender a necessidade de utilizar conhecimentos de gestão empresarial para criar modelos contábeis mais flexíveis, necessários para criar novas ferramentas de pesquisas e melhorar o processo de gestão.

Os profissionais de contabilidade, portanto, passaram por diversas modificações em sua função para melhorar suas habilidades e competências em

função das mudanças do mercado de trabalho e das novas exigências empresariais em busca de competitividade.

É, pois, de vital importância para as empresas, incorporarem ao seu processo de gestão um sistema de controle que lhes permita maior segurança em suas ações, no atual contexto de globalização. A Controladoria se apresenta como uma evolução natural e alternativa à Contabilidade Gerencial, isto é, integra-se por meio do modelo básico da Contabilidade Gerencial, com a identificação e a avaliação de variáveis que tem grande impacto nos resultados da organização. (MARTIN, 2002, p. 4).

Isto significa que a controladoria é considerada uma evolução da contabilidade gerencial, a qual trabalha com conceitos de lucro econômico, oferece condições necessárias para que a organização avalie seu processo de gestão com eficácia e eficiência e seja capaz de agregar maior valor às suas atividades.

### **2.1. Objetivos, responsabilidades e missão da controladoria**

O objetivo principal da controladoria é atuar como um meio de suporte de informações e auxiliar no processo de tomada de decisão nas empresas. Objetivando facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e decisões empresariais, cujas atividades estão ligadas ao processo de decisão, facilitando o mesmo, o que lhe confere grande participação na definição do modelo de gestão adotado pelas empresas (CARNEIRO NETO, 2018).

É de responsabilidade da controladoria oferecer informação, influenciar e organizar as atividades da empresa, de forma a direcionar a administração ao alcance dos objetivos, com eficácia, além de contribuir para melhorias à gestão econômica e permitir a integração de áreas responsáveis e centrais da empresa. Quando estes objetivos se tornam possíveis, as empresas alcançam melhores resultados e as decisões são tomadas com maior precisão para a melhoria da gestão econômica.

Segundo Eleutério (2016) a controladoria contribui como área de responsabilidade atuando ao lado das demais áreas que compõem a empresa para cumprir os objetivos definidos e manter a continuidade da empresa. A controladoria tem como filosofia de atuação a coordenação de esforços visando a sinergia das

ações; participação ativa no processo de planejamento; integração e apoio às áreas operacionais; indução às melhores decisões para a empresa e geração de credibilidade e motivação.

Implantada nas empresas, a controladoria evidencia os resultados econômicos com as ações empresariais. As empresas são formadas para executar diversos projetos, sendo de dever da controladoria identificar os resultados corretos de cada projeto ou empreendimento; a controladoria é colocada como coordenadora do processo de gestão, em parceria com as demais áreas.

Entre as atividades da controladoria estão a aplicação de técnicas voltadas à análise de dados contábeis e seu respectivo direcionamento ao planejamento e controle gerencial, a fim de avaliar se as atividades desenvolvidas estão em conformidade com os objetivos desejados pela empresa. Desta forma, as atividades estão diretamente relacionadas com os objetivos, tendo a responsabilidade de garantir que o desempenho das atividades esteja de acordo com as decisões do planejamento (FORTES; SILVA, 2016).

Em outras palavras, a controladoria conduz as informações mais importantes da empresa para que os gestores tomem as melhores decisões e assim melhorem seus resultados. Para tanto, é considerada uma atividade de suporte, destinada em ajudar o controle dos objetivos e efetividade sobre os resultados; atua definindo estratégias, dispondo informações sobre elementos internos e externos que possam exercer alguma influência sobre as decisões e apoia a gestão em uma visão completa.

De acordo com Schmidt e Santos (2014) por meio dos relatórios gerados pela Controladoria, o gestor terá como visualizar, de forma mais detalhada, como estão sendo aplicados os vários tipos de recursos, a produtividade das atividades operacionais e a evolução do empreendimento. A controladoria, em conjunto com o sistema de informações gerenciais, organiza e direciona todas as informações provenientes das várias operações da empresa.

A controladoria preza pela otimização de resultados, empregando esforços para garantir que os objetivos e a missão da empresa sejam alcançados e

continuados, atuando com atividades que busquem objetivos sistêmicos, isto é, cuja soma dos resultados de cada área da empresa seja maior do que o pretendido.

A controladoria tem a missão de atuar como uma unidade administrativa, no ambiente interno da empresa, com a finalidade de coordenar a gestão econômica, com a utilização de uma ciência contábil associada a um sistema de informação, capaz de suportar a gestão empresarial e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos desejados.

A controladoria fornece ferramentas administrativas que visem o crescimento e sustentabilidade da empresa para que seu desempenho econômico alcance o crescimento da riqueza desejada, a fim de melhorar a relação entre a missão da empresa com a missão da controladoria, para suportar todo o processo empresarial por meio de seu sistema de informação, integrado com sistemas operacionais mensurar economicamente as operações de planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores nas áreas de maior responsabilidade empresarial.

A controladoria aplica-se para otimizar os resultados econômicos, a partir da integração dos esforços das diversas áreas. A missão de cada área tem de estar associada à missão principal da empresa para ter sucesso dentro do seu planejamento estratégico. Entende-se que a controladoria procura maximiar o resultado individual de cada área por meio da análise comparativa entre elas (MARTIN, 2002, p. 44).

Pode-se dizer que os objetivos, responsabilidades e missão da controladoria se relacionam e se complementam para gerar informações que permitam aos gestores utilizar os recursos empresariais de modo mais eficiente e eficaz.

## **2.2. Funções da controladoria**

A controladoria desempenha funções para assegurar informações confiáveis e íntegras, as quais possam contribuir para que as decisões sejam tomadas pelos gestores com maior eficiência. Em síntese, a controladoria busca a eficácia gerencial das empresas, a partir da realização de relatórios e dados que possam apoiar as decisões a serem tomadas.

De acordo com Torricelli e Torricelli (2021, p. 176) todas as funções da controladoria são inseridas em todos os departamentos da empresa para criar atividades específicas, apontando-se para cinco áreas definidas como mais importantes ao desenvolvimento da função e potencialização dos resultados da empresa, sendo:

- Sistema contábil e a organização da contabilidade;
- Monitoramento dos resultados com pesquisa e desenvolvimento;
- Análises do ponto de equilíbrio;
- Fornecimento de relatórios regulares aos gestores;
- Planejamentos a longo prazo.

Estes documentos possuem, além dos dados, informações importantes para controlar todas as variáveis de decisão da empresa, sejam estas operacionais, financeiras ou econômicas.

A controladoria possui origens em controles financeiros e contabilidade, o que limitava suas funções apenas ao controle de registros contábeis, por meio da padronização de informações para que os resultados obtidos estejam em acordo com o que foi inicialmente aprovado pela empresa (BERGER, 2015).

Entretanto a evolução da controladoria fez com que a mesma perdesse tais características (que visavam apenas o interesse contábil), para ser reestruturada em uma ferramenta multidisciplinar, a qual passou a englobar além da área contábil, novos conhecimentos relacionados a outras ciências, como administração, estatística e psicologia, para que pudesse melhorar as práticas contábeis.

As funções da controladoria se aplicam para apoiar o processo de decisões em um sistema de informações capaz de facilitar o controle operacional, por atividades de monitoramento. As atividades básicas supervisionam a contabilidade geral, de custos, auditoria e aplicam a função contábil para solucionar problemas administrativos e possibilitar a integração de áreas responsáveis ao alcance dos objetivos empresariais.

Para Carneiro Neto (2018) as funções da controladoria consistem em melhorar os processos de gestão, ajudar na correta utilização de processos segundo as necessidades da empresa, controlar e direcionar o orçamento da empresa, apoiar a análise de desempenho e a avaliação dos resultados, gerenciar sistemas de

informações econômico-financeiras, criar modelos de avaliação para diversas áreas da empresa e estabelecer padrões de informações econômicas segundo suas necessidades, além de atender os agentes de mercado, garantindo que as normas fiscais e societárias sejam obedecidas pela empresa.

Por a natureza das informações desempenhadas pela controladoria serem capazes de ampliar a qualidade das decisões operacionais tomadas pelos gestores e contribuir com a avaliação de desempenho, indicadores, entre outros elementos, permite que a administração verifique sua potencialidade de modo a corrigir e orientar suas ações quando necessário.

E para isto são necessários alguns requisitos, como destacado por Fortes e Silva (2016, p.44):

- Bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa está inserida, bem como problemas e desvantagens que afetam o setor;
- Conhecimento sobre a história da empresa e identificação com seus objetivos, metas, políticas, problemas básicos e estratégias;
- Habilidade para analisar dados estatísticos e contábeis para orientar ações e conhecimento em informática, o suficiente para propor modelos para simular diversas combinações de dados;
- Habilidade para se expressar bem oralmente e por escrito e amplo conhecimento sobre os princípios contábeis e implicações fiscais que afetam os resultados empresariais.

Com tais requisitos e as funções da controladoria em conformidade com seus objetivos torna-se possível um controle eficiente sobre as atividades empresariais em todas as etapas do processo de gestão com o propósito de assegurar um bom planejamento estratégico.

### **2.3. A controladoria aplicada no processo de gestão empresarial**

Atualmente as empresas estão englobadas por um ambiente competitivo, dinâmico, complexo e com muitas mudanças para sobressaírem no mercado, devem dispor de diferenciais competitivos para que suas atividades tenham qualidade e ofereçam produtos e serviços que superem as expectativas dos clientes.

Para que estes objetivos sejam alcançados, as empresas precisam dispor de um bom sistema de gestão, estruturado em uma forma cíclica de planejamento,

execução e controle. Segundo Schmidt e Santos (2014) este ciclo pertencente ao processo de gestão empresarial tem por objetivo assegurar a eficácia das atividades da empresa.

O autor relata que o processo de gestão deve ser capaz de garantir o cumprimento de metas, objetivos e a missão da empresa, orientando-a diante das mudanças. As empresas devem dispor de uma estrutura sólida desde o seu processo de decisão que abrange o planejamento, execução e controle e, também, ser baseado em sistemas de informações.

O planejamento desempenha atividades que oferecem a base para as funções gerais, sendo responsável pela boa atuação das operações, norteando o futuro da empresa, uma vez que é considerado um processo de reflexão, realizando antes das ações da empresa serem realizadas, contribuindo para que as decisões tomadas sejam mais seguras para o futuro desejado (ELEUTÉRIO, 2016).

O planejamento divide-se em estratégico e operacional, cada qual voltado a atividades específicas da empresa, visando contemplar as atividades como um todo e alcançar resultados com maior eficiência.

O foco do planejamento estratégico destina-se em oferecer estratégias para nortear as atividades que abrangem a alta administração e os gestores, além de ser considerado a base para direcionar o planejamento operacional da empresa.

O planejamento estratégico é feito por meio da avaliação do ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, e avaliação do ambiente interno, identificando forças e fraquezas. O processo de planejamento estratégico permite que a empresa determine suas políticas, objetivos estratégicos e cenários futuros. Para isso é necessária a definição da missão da empresa, envolvimento e participação de gestores e apoio dos sistemas de informação. O esforço no planejamento estratégico é de otimização em relação ao custo de oportunidade do capital empregado (CARNEIRO NETO, 2018, p. 57).

Segundo Berger (2015) o planejamento estratégico é considerado o elemento mais importante dos processos de gestão empresarial por descrever os objetivos e características da empresa. A missão da empresa já está definida e os objetivos são traçados de acordo com esta, buscando-se estratégias para concretização dos resultados.



O planejamento estratégico não considera que o futuro se apresente como uma evolução das características da empresa no passado, mas sim como meio de encontrar oportunidades, ameaças, criar tendências e resolver conflitos que possam melhorar a história da empresa.

Em palavras simples, o planejamento estratégico é um conjunto de informações planejadas para cumprir metas e objetivos empresariais, com base nas atividades de identificação, coleta, armazenagem, mensuração, análise, entendimento, interpretação e julgamento das informações, consolidando ideias e conceitos criados com base nestas informações, para que a alta administração tenha solidez na tomada de decisões.

O planejamento operacional abrange todos os setores da empresa, deve ser realizado com a participação de funcionários desta, e apresentar as condições operacionais adequadas e gerar um compromisso ao cumprimento de todas as atividades, em todos os setores (ELEUTÉRIO, 2016).

A participação de todos os funcionários é essencial à realização das atividades de planejamento para que as informações do planejamento estratégico sejam desempenhadas pelo operacional e os resultados criem alternativas que possibilitem gerar receita.

Neste contexto, a controladoria, ainda que seja analisada sob a perspectiva de apoio operacional, também deve estar associada às estratégias da empresa, ou seja, deve estar presente tanto no planejamento estratégico quanto no operacional pois se preocupa com a análise do ambiente, onde são encontradas as bases estratégicas que irão compor os planos de ação e posicionar os recursos.

Para Torricelli e Torricelli (2021) as necessidades de informações para direcionar o futuro das empresas no planejamento estratégico, são baseadas na controladoria, para captar dos ambientes internos e externos, informações para analisar oportunidades e agilizar as estratégias.

Schmidt e Santos (2014) apresentam que a controladoria no planejamento operacional é responsável pela melhoria dos resultados econômicos da empresa, e é menos utilizada no planejamento estratégico, por voltar-se ao papel de administração para deter as informações econômico-financeiras. A controladoria determina, quantifica, analisa e aprova os planos com os gestores de todos os setores para identificar se ambos os planejamentos estão em conformidade entre si e com a missão da empresa.

As atividades de planejamento, execução e controle são consideradas essenciais ao processo de gestão, e para apresentar resultados eficientes, devem atuar com informações confiáveis e adequadas, visando ajudar os gestores a tomarem as melhores decisões. Os sistemas de informações mais utilizados consistem no sistema contábil e de padrões, para que se relacionem com todas as operações e contribuam com um bom gerenciamento de toda a empresa (FORTES; SILVA, 2016).

O modelo de controle analisa se os processos de planejamento e controle estão integrados dentro de um único processo, com foco sobre as metas e objetivos empresariais. São definidos dois elementos essenciais à avaliação de desempenho, sendo as áreas que os gestores controlam e quais os padrões utilizados na avaliação. As informações necessárias à avaliação de desempenho consistem em resultados realizados em conformidade com os planejados. Estes são expressos por orçamentos e posteriormente comparados aos resultados efetivamente alcançados, para avaliar sua eficiência.

O processo de gestão pode assumir diversas formas na realidade das empresas, mas de modo geral, contemplam todas estas fases, pois devem assegurar seu propósito em oferecer decisões tomadas com base em informações seguras e confiáveis que cumpram a missão empresarial e assegurem o seu equilíbrio interno e externo.

### **3. METODOLOGIA**

O desenvolvimento da pesquisa ocorre com base em um levantamento bibliográfico, cujas características se configuram como descritivas e exploratórias, com o intuito de oferecer informações relevantes sobre a perspectiva de diferentes autores sobre o mesmo tema, bem como promover uma leitura de fácil compreensão.

Para tanto, os critérios escolhidos para os métodos de pesquisa se basearam em consultas realizadas em acervos bibliográficos, repositórios de universidades e sites acadêmicos, como Scielo e Google Acadêmicos.

Quanto aos critérios de busca para seleção dos materiais, foram utilizados os descritores “controladoria”; “controladoria e tomada de decisão”; “controladoria empresarial” e “estratégias de controladoria”.

A seleção dos materiais considerou as obras escritas em Língua Portuguesa, com publicação entre os anos de 2002 a 2021, e que atendessem aos objetivos inicialmente propostos com o estudo. Os materiais que se mostraram repetidos na base de dados, em língua estrangeira e artigos que não respondem à pergunta de pesquisa foram excluídos da base de dados.

Após a seleção dos materiais o trabalho foi iniciado pela leitura e análise dos artigos, a fim de agrupar as perspectivas semelhantes dos autores e compor a base para início da escrita da pesquisa. Após a elaboração da pesquisa bibliográfica, foram realizadas as considerações sobre os resultados obtidos, com a respectiva discussão de idéias com base nos autores consultados e a elaboração das considerações finais desta pesquisa.

#### **4. DISCUSSÃO E RESULTADOS**

Muitas empresas enfrentam grandes desafios, o que pode acarretar sua falência em poucos anos; isto porque sem a presença de uma gestão eficiente, as empresas não dispõem de meios para se consolidar no mercado, sem os esforços necessários para atuar com produtos e serviços competitivos à concorrência.

Por estes motivos que a utilização da controladoria é considerada uma ferramenta estratégica às empresas, uma ferramenta capaz de auxiliar nas decisões que direcionam o negócio, superar desafios e melhorar os processos internos e obter melhores retornos sobre os resultados, se sobressaindo frente ao mercado.

Nas palavras de Carneiro Neto (2018, p. 58):

A ausência dos registros e controles contábeis adequados, confiáveis e atualizados é uma das causas da má administração, que inibe a real percepção do gestor sobre seu negócio e como este vem se desenvolvendo, sendo que a ausência destes registros caracteriza um problema administrativo. Sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa. Fica voando e uma queda é quase que inevitável.

Para que a administração atenda as necessidades dos gestores e seja eficiente, cabe ao gestor conhecer os elementos que compõem o ambiente interno e externo em que a empresa se encontra, bem como um conhecimento abrangente e profundo da empresa, informações adequadas, seguras e confiáveis. Todas as atividades empresariais são melhor realizadas pela controladoria, principalmente pela quantidade e qualidade de informações obtidas que contribuem na criação de oportunidades para aperfeiçoamento.

Segundo Berger (2015) quando as empresas aplicam a controladoria como um elemento estratégico é capaz de antever diferentes problemas, em todos os departamentos, antecipando-os e proporcionando soluções mais adequadas, além da possibilidade de criar um planejamento para que a empresa se torne melhor estruturada perante o mercado. Este processo contribui para que o gestor se concentre em pontos centrais para alcançar o sucesso da empresa, por criar prioridades de atenção, as quais o auxiliam a seguir os objetivos efetivamente importantes e, conseqüentemente, alcançar o sucesso.

A necessidade da presença da controladoria nas empresas é fundamental para assegurar agilidade nas atividades, promover transformações sobre os processos e adequar mudanças para que a empresa se torne melhor preparada no mercado, atuar com planejamento e apoio técnico, e superar os concorrentes, oferecendo produtos de qualidade e melhores lucros.

O planejamento estratégico é aplicado como a base da controladoria, um processo contínuo para adequar a empresa ao seu ambiente, analisando oportunidades e ameaças, identificar pontos fortes e fracos do ambiente interno, e assim implantar estratégias para garantir o cumprimento da missão da empresa e alcançar sua visão, caracterizada por seus objetivos a longo prazo (ELEUTÉRIO, 2016).

A implantação da controladoria em empresas é essencial nos dias atuais, diante da agilidade, transformações e necessidades de mudanças para se adequar à globalização que consolida no mercado.

Nesta perspectiva, a controladoria deve fazer parte do processo de desenvolvimento da empresa, que esta pode ser desenvolvida tanto pelo *controller*

da empresa, ou ainda, terceirizar o serviço, mas que as atividades sejam executadas para que a empresa possa superar suas deficiências gerenciais e aprimorar as informações que auxiliam o processo de tomada de decisão. Para Torricelli e Torricelli (2021, p. 180) os principais benefícios da controladoria às empresas são:

- Coordena a informação dos sistemas financeiros, contábeis e gerenciais;
- Motiva os sistemas de controle sobre o comportamento do gestor e dos demais funcionários;
- Centraliza as informações para auxiliar na realização de planos pretendidos, onde o controller possui o conhecimento sobre eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções;
- Interpreta os fatos, relatórios e informações para avaliar os resultados segundo a área de responsabilidade, por atividades, por processos, entre outras formas;
- Planeja e assessora a direção da empresa para determinar e mensurar planos e objetivos;
- Acompanha, verifica e controla a evolução e desempenho dos planos traçados para corrigir falhas ou revisar as atividades e planos.

Mesmo que muitos sejam os benefícios proporcionados pela aplicação da controladoria como estratégia empresarial às empresas, somente obtém o sucesso àqueles cujos empresários e gestores reconhecem a necessidade de adequações, dispondo de elementos necessários para criar um diferencial e assegurar sua sobrevivência. Há muitas empresas que ainda não se conscientizaram da importância da controladoria no auxílio da gestão, o que dificulta o sucesso de muitas e, conseqüentemente, resultam no encerramento das suas atividades.

As atividades empresariais são baseadas em tomadas de decisões, realizadas pelos gestores, e se tornam vitais ao sucesso do negócio. Isso implica a necessidade de informações corretas, seguras e confiáveis para que todos os elementos sejam conhecidos e assim a tomada de decisão seja realizada de modo coerente e visando benefícios para a empresa e seus funcionários.

Os gestores são responsáveis por decidir sobre atividades e resultados dos diversos setores que compõem a empresa, encontrando os melhores caminhos para que as atividades sejam aperfeiçoadas e objetivos alcançados.

Fortes e Silva (2016) complementam que o processo de tomada de decisão é a escolha de um curso específico de ação, entre diversas possibilidades alternativas. A ação escolhida pode compreender um conjunto de cursos de ação e auxílio do

gestor no alcance das metas traçadas e almejadas para benefícios futuros da empresa.

Para Torricelli e Torricelli (2021) o processo de tomada de decisão consiste em escolher a estratégia a ser utilizada pela empresa para que sua missão seja cumprida e a continuidade dos negócios seja assegurada. Este processo realizado pelo gestor deve ter como base informações reais, seguras e confiáveis; caso contrário, o processo será dificultoso. Da mesma forma, quando o gestor toma uma decisão, recebe diversas influências no processo, como a situação vivenciada, valores pessoais, sociais, forças econômicas e políticas, e outros elementos que podem interferir em sua decisão final.

Para que as decisões tomadas sejam eficientes e proporcione benefícios à empresa, o gestor deve dispor de informações de qualidade, e um sistema de informação eficiente se relaciona com o nível gerencial, que por sua vez, se relaciona com a necessidade de controles internos adequados, seguros e de qualidade, o que ressalta a necessidade de aplicar a controladoria para auxiliar a tomada de decisão.

Sobre isto Schmidt e Santos (2014) complementam que a controladoria tem o dever de prestar conta dos resultados aos gestores, apresentando assim a habilidade de uma comunicação clara e objetiva, sendo capaz de analisar os dados obtidos de diferentes áreas executando e administrando devidamente as atividades de uma empresa, dando-lhes o suporte necessário para a tomada de decisão em tempo hábil e de modo confiável.

Pode-se observar que o processo de tomada de decisão é influenciado pela atuação da controladoria e as informações relacionadas ao planejamento e controle das atividades, havendo a necessidade de o processo de decisão estar em harmonia com o processo de gestão, e os resultados desejados estejam de acordo com o planejamento e execução da empresa.

A controladoria é fundamental em todas as empresas para reunir informações, compor relatórios e auxiliar a gestão para que as melhores decisões em prol da empresa possam ser tomadas, bem como a disposição de análises para avaliar as informações exibidas e identificação de erros. É por meio da controladoria

que as informações são asseguradas aos gestores e demais usuários , para garantir decisões eficientes e continuidade do negócio.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da realização deste estudo, identificou-se a grande importância da controladoria para melhorar os recursos presentes nas empresas, e contribuir para o alcance de melhores resultados. Com boas práticas dos controles internos, a gestão cotidiana é facilitada, com melhoria sobre as atividades e, principalmente, sobre o controle dos fatores que podem influenciar o alcance dos objetivos.

Através da controladoria a empresa enriquece suas atividades, atua com informações seguras, confiáveis e reais, para traçar planejamentos estratégicos mais consolidados e auxiliar as tomadas de decisões por parte dos gestores. Busca-se resultados mais eficientes, com a adaptação dos objetivos pretendidos, com os resultados efetivamente alcançados, trazendo um resultado em conformidade com as necessidades da empresa.

O controller, profissional responsável em zelar pelo cumprimento das obrigações da controladoria atua como um intermediador, responsável por atuar com visão sobre as atividades econômicas e financeiras, com informações relevantes para apoiar os gestores em decisões estratégicas a curto, médio e longo prazo, além de compreender decisões sobre a redução de custos, novos investimentos, lançamento de novos produtos e demais oportunidades que contribuam com o crescimento das empresas.

Com base em um processo eficiente de controladoria, a tomada de decisão se torna mais concisa, por estar embasado no planejamento e controle das atividades, o que ressalta a importância da presença desta ferramenta em todas as empresas, bem como reunir informações relevantes, compor relatórios e contribuir com uma gestão mais rápida, dinâmica e eficiente.

Conclui-se, assim, que a controladoria é essencial para garantir a sobrevivência das empresas, as quais necessitam de maior gerenciamento para que suas atividades se consolidem no mercado, e ganhem forças para se transformar em diferenciais no setor em que atuam. A controladoria associada a um processo de

gestão empresarial eficiente melhora a cultura organizacional, o comprometimento dos funcionários e estabelece o modo como o negócio deve ser desenvolvido para obter maiores lucros no futuro.



## REFERÊNCIAS

AMARAL, Eduardo Augusto Damini do; MARCELINO, José Antonio; BRESSAN, Inês Cardin. A importância da Controladoria no combate a falências de Micros e Pequenas Empresas. **Revista Controladoria e Gestão – RCG**, Vol. 2, nº 1, p. 388- 401, Jan./Jun. 2021

ANAGUSKO, L. H. Implantação da Controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: O que considerar? **Revista da Micro e Pequena Empresa**, São Paulo, v.14, n.1, p. 59-78, 2020

BARIFOUSE, Rafael. **Eles fazem diferente.** 2021. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT120243-16642,00.html>>, acessado em set. 2021.

BASTOS, Dara Lorryne da Silva. **A importância da controladoria para micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico.** 2021. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/31869/4/Import%c3%a2nciaControlador%20iaPara.pdf> Acessados em set. 2021.

BERGER, P. D. O. L. Controladoria em uma empresa de pequeno porte. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v.26, n.67, p. 43-56, 2015

CARNEIRO NETO, J. B. Controladoria em micro e pequenas empresas. **Revista Nova Economia**, Rio de Janeiro, v.2, n.22, p.56-66, 2018.

ELEUTÉRIO, L. E. **Controladoria Corporativa.** 2 ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

FORTES, C. C. S; SILVA, D. **Controladoria em uma empresa de prestação de serviços contábeis:** um caso no município de Lajeado – RS. La Salle Estrela – Revista Digital. Rio Grande do Sul, 2016.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças da FEA/USP**, São Paulo, n.28, p.7-27, jan./abr. 2002. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34065>> Acesso em 30 nov. 2021.

SCHREIBER, Dusan; MORAES, Aparecida Margareth e STASIAK Ligia. **O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas**. 2021. Disponível em: <https://viannasapiens.emnuvens.com.br/revista/article/view/707/379> acessado em set. 2021.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos.; MARTINS, M. A. dos. Santos. **Manual de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

-

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Brasília: SEBRAE.**

Disponív

el

em:<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> . Acessado em set. 2021.

SOUZA, Luiz Carlos de, **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2011.

TORRICELLI, H.; TORRICELLI, T. V. C. G. A Importância da Controladoria nas pequenas empresas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 06, v. 5, n. 5, pp. 174-190, 2021.