

## O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Fabiana de Cássia Macêdo Marinho<sup>1</sup>  
Gleicy Kelly da Silva Costa<sup>2</sup>  
Ana Cristina de Oliveira Borba Paulino<sup>3</sup>  
Joaquim Monteiro Reis Pacheco<sup>4</sup>  
George Rogers Andrade Silva<sup>5</sup>  
Gilberto Cristiano da Silva Júnior<sup>6</sup>

**Resumo:** O presente trabalho tem o objetivo explicitar o papel da controladoria no processo de tomada de decisão em empresas brasileiras. Dessa forma, tem-se como problema de pesquisa a seguinte formulação: De que forma os gestores devem encarar o papel da controladoria para a tomada de decisões dentro da empresa? Se tomará como finalidade demonstrar que a controladoria supre as necessidades das áreas empresariais como custos, fiscal, orçamentos, além de auxiliar no planejamento para proporcionar o sucesso das tomadas de decisão. Por meio da fundamentação teórica, foi possível adquirir um vasto conhecimento sobre a controladoria e, com o propósito de responder a problemática em questão,

foram realizados estudos bibliográficos na literatura de livros, artigos, revistas e documentos eletrônicos da internet. Após estes estudos, é possível constatar que a controladoria no Brasil de acordo com as mudanças mundiais e, com essa mudança, a controladoria passou a ser primordial na gestão das empresas, auxiliando no processo de gestão. Além de auxiliar os gestores a controladoria exerce o papel de ligar os diversos setores da corporação englobando desde o indivíduo que está inserido em ambiência aos hábitos e rotinas da controladoria na instituição até a organização como um todo, tudo isso proporcione um reflexo das rotinas dos indivíduos de acordo com as necessidades do grupo. A consequência

<sup>1</sup> Graduando do curso bacharelado em administração pela Faculdade Três Marias

<sup>2</sup> Docente pela Faculdade Três Marias

<sup>3</sup> Docente pela Faculdade Três Marias

<sup>4</sup> Docente pela Faculdade Três Marias

<sup>5</sup> Docente pela Faculdade Três Marias

<sup>6</sup> Docente pela Faculdade Três Marias

desse estudo é que a controladoria poderá contribuir com os diversos setores da empresa levando a resultados extraordinários tanto no âmbito da diminuição dos custos e despesas como, principalmente auxiliar na tomada de decisão. É importante ressaltar que o processo de evolução da controladoria tem que continuar a existir pois ela faz parte do meio e para continuar tendo sucesso e fazendo a empresa também ter esse sucesso, a evolução deverá acompanhar o meio em que estão inseridos.

**Palavras-chaves:** controladoria; importância; resultados obtidos; dados estatísticos; empresas melhoraram os resultados.

**Abstract:** This paper aims to explain the role of controllership in the decision-making process in Brazilian companies. Thus, the following formulation is the research problem: How should managers face the role of controllership in decision-making within the company? The purpose will be to demonstrate that controllership meets the needs of business areas such as costs, tax, budgets, in addition to assisting in planning to provide successful decision-

making. Through the theoretical foundation, it was possible to acquire a vast knowledge about controllership and, with the purpose of answering the problem in question, bibliographic studies were carried out in the literature of books, articles, magazines and electronic documents on the internet. After these studies, it is possible to see that controllership in Brazil is in line with global changes and, with this change, controllership has become essential in the management of companies, assisting in the management process. In addition to helping managers, controllership plays the role of connecting the various sectors of the corporation, ranging from the individual who is inserted in the environment to the controllership's habits and routines in the institution, to the organization as a whole, all of which provide a reflection of the routines of individuals according to the needs of the group. The consequence of this study is that controllership will be able to contribute to the different sectors of the company, leading to extraordinary results both in terms of reducing costs and expenses and, mainly, assisting in decision-making. It is important to emphasize that

the controllership evolution process has to continue to exist because it is part of the environment and to continue being successful and making the company also have this success, the evolution must accompany the environment in which they operate.

**Keywords:** controllership, importance, results obtained, statistical data, companies improved results.

## 1. INTRODUÇÃO

O papel da controladoria está cada vez mais forte e valorizado dentro das organizações. Hoje ela participa ativamente no planejamento e nas estratégias empresariais. Através da controladoria, a qual dispõe de todas as informações inerentes ao negócio, condicionam-se ferramentas de gestão necessárias para geração e ampliação de investimentos e obtenções de bons resultados. Além disso, com as constantes mudanças na economia mundial, a força e a necessidade de investir em ferramentas de controladoria, possuem a tendência natural de crescimento, visto a exigência das empresas em se manterem ativas frente

ao mercado cada vez mais competitivo (SILVA, 2019).

Neste sentido, a controladoria tem assumido um importante papel na formulação e implementação de planos estratégicos nas áreas operacionais e táticas (ALECTORIDIS, OYADOMARI, CARNEIRO, ANTUNES, 2018). Dessa forma, unindo-se o conhecimento interno, boa gestão financeira e visão de mercado, o sucesso dessas práticas pode ser determinante para qualquer tipo de organização. Segundo De Souza, (2015), os registros e controles contábeis propiciam uma adequada estrutura de informações necessárias as empresas tanto internamente quanto para a análise de possíveis investidores, contudo, também é necessário todo um planejamento e conhecimento para atuar na assistência aos gestores e contribuir para o processo decisório objetivando o sucesso do negócio. Assim, destaca-se a importância da controladoria.

Sobre esse aspecto, no estudo de Pletsch, Da Silva, Lavarda, (2016), afirma-se que o planejamento e o controle estratégico se caracterizam por um aspecto moderno das funções e atividades de controladoria, citando

como exemplo as questões orçamentárias, projeções e simulações, análise de custos e análise de desempenho etc. Assim como o este, são numerosos os estudos que atestam e defendem o valor de ações de controle inseridas no contexto de gestão e tomada de decisão.

Com o intuito de expressar o peso que a controladoria exerce nas organizações, faz-se necessário apresentar a segmentação da sua estrutura, como disposto na figura 1.

**Figura 1:** Segmentação da área de controladoria



Fonte: (BREZZAN e DA SILVA, 2012)

Observando os dados da figura 1, nota-se que a controladoria utiliza as informações contábeis e quando são estruturadas de forma adequada têm o objetivo de orientar os gestores de forma rápida e eficaz para a tomada de decisões. Se as informações forem cedidas por todos os setores da empresa

será permitido a controladoria formular os relatórios contábeis, as empresas que se utilizam desse recurso permitem confiabilidade a companhia e aos usuários (MENDES, KRUGER, LUNKES, 2017).

Em alguns casos os empresários, devido a um modelo cultural, aplicam recursos no processo produtivo deixando os investimentos em controladoria para segundo plano. Sem as informações contábeis há prejuízo na eficácia das decisões relacionadas a controle de receitas e despesas, investimentos, estoques e outros fatores envolvendo o financeiro da organização. (MEGLIORINI, 2012).

Brenzan e Da Silva, (2012) afirmam que o papel da controladoria na tomada de decisão dentro das organizações vem cada vez mais sendo fundamental para o sucesso do planejamento financeiro, isso, por proporcionar maior chance de acerto em menor tempo, pode-se afirmar que quanto mais as empresas investem em conhecimento será maior a segurança nas informações apuradas, além disso, terá maior norteamento dos caminhos que deverá seguir. Também poderá auxiliar diversos setores com relação as

tomadas de decisões, dessa forma, relacionam-se a importância inegável do papel da controladoria e a devida valorização as informações originárias de tal setor, visto que, é produzida com o intuito de proporcionar ao planejamento, um meio para se tomar melhores as decisões dentro da empresa (LIMA, ET AL. 2015).

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do estudo sobre o papel da controladoria no processo de tomada de decisões dentro das empresas do Brasil como aqui delimitado, tem-se como problema de pesquisa a seguinte formulação: **De que forma os gestores devem encarar o papel da controladoria para a tomada de decisões dentro da empresa?**

## 1.3 OBJETIVOS

Essa pesquisa visa avaliar como as mudanças econômicas dos últimos tempos, forçou o mercado aparentar maior competitividade, um pensamento mais abrangente da organização, bem como dos agentes externos que atuam diretamente nos resultados, as

informações fornecidas pela controladoria trouxeram a empresa uma forte ferramenta para agir em prol do seu desenvolvimento.

Nessa parte se definirá o objetivo geral e específico da pesquisa onde será apresentado a controladoria como uma unidade organizacional, composta pelas áreas de contabilidade, custos, fiscal e orçamentos, de fundamental importância para auxiliar os gestores no processo de planejamento ambicionando o sucesso das empresas através das tomadas de decisão.

### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Tomando como base os assuntos abordados na introdução o objetivo geral desse trabalho é trazer a ideia de que os gestores poderão se utilizar do setor de controladoria que proporciona elementos importantes através da informação de fatos internos e externos e o controle obtidos através desse serviço para utilizá-los na tomada de decisão, sendo assim, proporcionará benefícios para a organização e essas ferramentas poderão ser a chave do sucesso de empresa.

## 1.3.2 OBJETIVOS

### ESPECIFICOS

- i. Conceituar e entender qual o papel da controladoria dentro da empresa.
- ii. Auxiliar a análise das funções da controladoria dentro da organização.
- iii. Analisar as formas de uso do trabalho da controladoria pelos gestores para a tomada de decisões.
- iv. Apresentar as vantagens percebidas pelos gestores ao utilizarem as práticas de controladoria nas suas decisões.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Logo em seguida serão abordadas informações Controladoria pertinentes a esta pesquisa, tendo em vista que, se faz necessário demonstrar a importância da controladoria como fator indispensável a tomada de decisão nas empresas do Brasil.

### 2.1 HISTORIA DA CONTROLADORIA

A civilização egípcia já utilizava a prática da controladoria, onde um tesoureiro fazia a mensuração e revisão de estoques de cereais guardados nos silos, a origem da palavra Controladoria vem do termo Controller ou Comptroller, se origina do latim medieval *contrarolatus*, que identificava as atividades de controle da movimentação de recursos da organização (MALLET, 2017).

Em 1760, na Inglaterra, já se via ações dos primeiros comptroller, nas estatais, em 1778 o congresso americano criou o cargo comptroller, pouco tempo depois a Inglaterra cria escritórios de controladoria e auditoria com o objetivo de ter maior controle de suas contas públicas LEITE, REIF E LAVARDA (2018).

Logo em seguida, alguns funcionários de grandes corporações passaram a desempenhar determinados papéis como planejamento, controle e aferição com o objetivo de alcançar informações a respeito do seu patrimônio, também almejavam tomar decisões mais corretamente, iniciou-se a prática da controladoria (LUNKES, GASPARETTO E SCHNORRENBERGER, 2010).

Ademais, entende-se que a controladoria nasce num cenário de crescentes eventos econômicos e sociais, como também, crescimento nos setores políticos e ambientais. Esses fatores culminam na exigência de maior eficiência no âmbito empresarial (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Foi a partir da função de auditoria, implantada em 1808 no setor público, que surgiu a necessidade de controlar os diversos órgãos para acompanhar o desempenho e gestão do erário público, com isso, a controladoria passou a ser utilizada no setor público no Brasil muito antes que o setor privado a inseriu (BRESSANIN 2020).

O surgimento da controladoria no setor privado brasileiro se deu por conta da chegada das grandes multinacionais norte-americanas, as inovações vindas com essas grandes corporações exigiram que o mercado procurasse se inovar e se adaptar com informações para os processos de gestão em suas diversas áreas dentro da empresa (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Com a evolução do mercado e a necessidade de haver um controle mais rígido dos negócios, surgiu a necessidade de nas grandes organizações realizarem

divisão das estruturas das corporações por departamentos e consequentemente o controle e a supervisão dessa divisão (PLETSCH, DA SILVA E LAVARDA, 2016).

## 2.2 CONCEITOS DE CONTROLADORIA

Dentre os vários conceitos de diversos autores a respeito de Controladoria. Drews (2020, apud KRINGER; CARRARO, 2016) resumiu de forma prática e objetiva os conceitos de controladoria.

**Quadro 1 - Unidade Organizacional Da Controladoria**

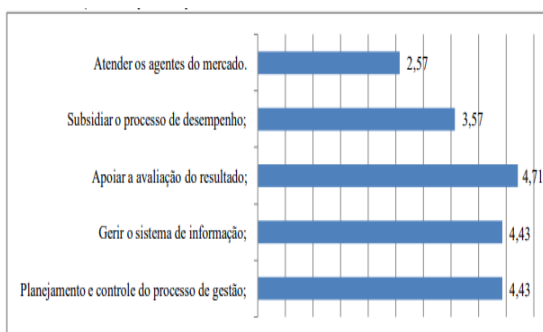
O QUE É	<ul style="list-style-type: none"> <li>É um órgão administrativo (área, unidade, departamento etc.);</li> <li>É uma função;</li> <li>É uma função informativa e analítica;</li> <li>É um serviço de informação econômica;</li> <li>É um sistema de controle gerencial;</li> <li>É um órgão de coordenação e controle da cúpula administrativa;</li> <li>É um órgão aglutinador e direcionador dos esforços dos demais gestores.</li> </ul>
O QUE FAZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registra todos os fatos pertinentes do negócio;</li> <li>Processa informação;</li> <li>Acumula, analisa e informa dados financeiros e estatísticos;</li> <li>Fornece dados, planeja, pesquisa;</li> <li>Projeta, desenvolve, implementa e monitora o sistema integrado de informações;</li> <li>Motiva, avalia e comunica os resultados do desempenho;</li> <li>Toma decisões sobre eventos, transações e atividades;</li> <li>Coordena e dissemina a tecnologia sobre gestão econômica;</li> <li>Coordena/responsabiliza-se pela gestão econômica do sistema da empresa;</li> <li>Estabelece planos, estratégias, procedimentos de controles administrativos e contábeis.</li> </ul>
PARA QUE SERVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover suporte ao processo de gestão;</li> <li>Informar sobre pontos de estrangulamentos presentes e futuros;</li> <li>Direcionar as atividades empresariais na consecução de seus objetivos;</li> <li>Conduzir a otimização do resultado organizacional global;</li> <li>Levar a empresa a maior eficácia</li> </ul>

Fonte: Drews (2020, p. 6, apud KRINGER; CARRARO, 2016)

**2.3 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA**

Um dos propósitos principais da controladoria é ter como função de servir de elemento de análise e controle (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2009). Na figura abaixo, é possível observar as principais funções da controladoria.

**Figura 2 - Funções Desempenhadas Pela Controladoria**

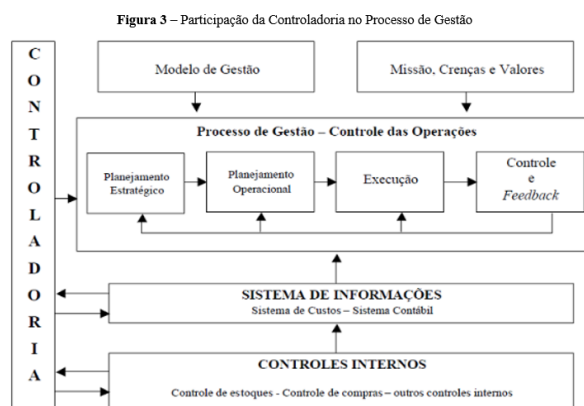


Fonte: DREWS (2020)

Drews, (2020) afirma que sua pesquisa permitiu observar que o maior RM dentre as funções de controladoria foi apoiar a avaliação do resultado. Também consegue-se observar que as demais funções possuem fatores bastante próximo no que se diz respeito a execução, dessa forma, potencializa a afirmativa que as funções de controladoria são fundamentais no

controle e planejamento das empresas, destacando esta importância nas organizações brasileiras.

De acordo com Boff, Beuren e Guerreiro (2014), os relatórios gerenciais são produzidos de acordo com a necessidade de cada usuário e, nesses relatórios, já serão preconizadas as informações apropriadas e úteis para o alcance de cada objetivo previamente planejado. Na figura abaixo, pode-se visualizar com maior nitidez a participação da controladoria no processo de tomada de decisão.



Fonte: LEITE, REIF E LAVARDA (2018)

Podemos constatar com a figura anterior que a controladoria serve como um suporte aos gestores para a tomada de decisão, não é a controladoria quem toma a decisão, além disso, as informações geradas pela controladoria devem ser fidedignas para enfim cumprir



o papel de auxiliar os tomadores de decisão (LEITE, REIF E LAVARDA, 2018).

## 2.4 USUÁRIOS DA CONTROLADORIA

O trabalho da controladoria permite que seus usuários, dos diversos setores, estejam eles dentro ou fora da corporação, avaliem a situação econômica e financeira da instituição e sejam auxiliados, através das informações cedidas pelo referido departamento, com elementos úteis para a tomada de decisões (SZUSTER, CARDOSO e SZUSTER, 2008, p. 17).

Lunkes e Schnorremberger (2013) afirmam que há uma vasta quantidade de usuários da controladoria em busca de informações dadas pelo referido setor. Alguns exemplos desses usuários são as pessoas que compõem a corporação nas áreas de marketing, vendas, recursos humanos, as equipes, departamentos e colaboradores. A seguir, evidencia-se com melhor precisão a relação usuário com a informação que pertinente ao seu interesse.

## SETOR/ USUÁRIO TIPO DE INFORMAÇÃO NECESSÁRIA

**Recursos humanos:** Tem o objetivo de buscar informações para avaliar a carência de treinamentos, o rendimento, etc.

**Pesquisa e desenvolvimento:** Esse setor tem a necessidade de encontrar nas informações fornecidas pela controladoria que envolvam as características que seus produtos ou serviços terão que possuir e quais etapas e despesas provenientes dessa necessidade.

**Vendas e marketing:** Procura informações na controladoria sobre os recursos de determinado período, colocação no mercado, remuneração de vendedores, níveis de estoque, custos da produção, etc.

**Produção e logística:** Almeja da controladoria informações a respeito de custeamento de processos, produtividade, tempo de produção e todo conhecimento que possa agregar ao processo produtivo.

**Finanças:** Setor que requer da controladoria informações sobre prazos de recebimentos, pagamentos, custos de capital próprio e de terceiros.

**Serviços ao cliente:** As informações da controladoria que este setor busca são quantidade de reclamações, volume de atendimentos por período específico.

**Alta administração:** A controladoria muito poderá informar para auxiliar a tomada de decisões contribuindo com o desenvolvimento de estratégias. As informações que poderá coletar são a evolução de cada departamento, se os objetivos estão sendo alcançados

**Acionistas e investidores:** Estes procuram na controladoria informações sobre liquidez, capacidade de pagamento, lucratividade, crescimento etc.

**Agências reguladoras e governamentais:** Necessitam de informações sobre a receita, folha de pagamento, entre outros.

**Credores:** Buscam informações, na sua maioria, a respeito da situação financeira de determinada empresa.

**Fornecedores:** Procuram de informações sobre estoques e necessidade de fornecimento.

**Concorrentes:** Buscam informações a respeito de lançamentos de novos produtos, estratégias de estoque, expansão, etc.

**Sociedade em geral:** Requerem informações a respeito da responsabilidade social da corporação, também procuram o quanto oferece de emprego, se está financeiramente sólida ou não.

## 2.4.1 FATORES INFLUENCIADORES DA CONTROLADORIA

Destacam-se como fatores influenciadores para o desenvolvimento de uma empresa fatores externos e internos, estes são variáveis como o tamanho da empresa tipo de atividade e tipo de gestão.

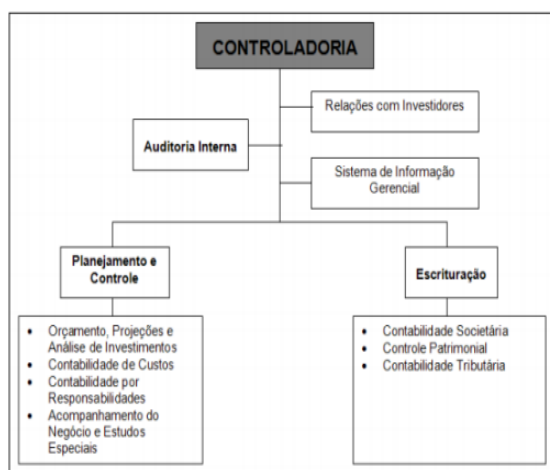
### 2.4.1.1 FATORES EXTERNOS

Dentre os fatores externos podemos destacar como fatores influentes o governo, clientes, fornecedores, concorrentes e outros que delimitam a atuação por parte da empresa em determinantes como custo, investimento e até o retorno sobre o capital investido.

### 2.4.1.2 FATORES INTERNOS

Como fatores internos podemos citar as relações entre empregador e empregados que visa, através da flexibilidade, antecipar as modificações do mercado para se conseguir melhores resultados (DA LUZ, 2014).

**Figura 4** - Estruturação Da Controladoria Dentro De Uma Organização



Fonte: DE OLIVEIRA, (2015)

Leite, Reif e Lavarda (2018), toda empresa, independentemente do seu tamanho, deverá usar o suporte da controladoria sobre seu desempenho e sua posição no mercado no qual ela está inserida, com o controle e as informações cedidas pela controladoria o empresário é levado com maior exatidão da realidade dos negócios, isso poderá proporcionar condições de participar ativamente da sua administração. Porém esse sistema só será útil se a gestão

entender a importância do significado das informações geradas como auxílio para as decisões, além disso, terá que ser uma prática no processo de tomada de decisão (BRESSANIN 2020).

Tendo em vista o momento de transformação econômica que o mercado vem passando é de grande relevância conscientizar o gestor que as ações da controladoria os auxiliarão no processo de tomada de decisões os levando ao êxito do seu negócio, além disso, os permite avaliar o desenvolvimento econômico e financeiro de suas empresas para tomadas de decisões na atualidade e projetar resultados futuros. Permitindo assim, um gerenciamento do crescimento e desenvolvimento da organização. (MALLET, 2017)

### 3. METODOLOGIA

Os embasamentos que conduziram essa pesquisa foram estudos bibliográficos analisando informações na literatura de livros, artigos, revistas e documentos eletrônicos da internet, objetivando estabelecer a importância da controladoria para fornecer meios eficientes para o processo de gestão empresarial na tomada de decisão nas

empresas brasileiras, também, desmistificando o fato que as informações contábeis só servem para cumprir a legislação fiscal, mas como ferramenta poderosa que o gestor moderno deve utilizar para ter êxito em suas decisões.

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho foi elaborado, principalmente, com pesquisas bibliográficas e documentais, apresentado da forma descritiva. É notório a mudança de comportamento das empresas diante dos profissionais que podem contribuir positivamente com as tomadas de decisões. O objetivo é trazer a razão dos benefícios que as organizações terão a partir da implementação e inclusão de um setor de controladoria dentro de suas práticas.

Quanto à abordagem, a presente pesquisa pode ser considerada predominantemente qualitativa uma vez que se caracteriza pela não utilização de instrumentos da estatística e sim a descrição da complexidade do problema das informações reais dentro da empresa, além disso, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar


processos dinâmicos vividos por grupos sociais que validem a tomada de decisão tomando como referenciais fatores internos e externos a organização.

### 3.2 AMOSTRA DA PESQUISA

Abaixo segue quadro com os resultados das pesquisas feitas em um período de 2015 a 2021 abordando estudos de 15 trabalhos de autores que estudaram a problemática e a solução a respeito da controladoria nas instituições, levando em consideração no que esse setor irá contribuir para a mudança e melhoramento do desempenho das empresas atendendo os fatores interno e externos destas.

#### Quadro 3 – Autores Pesquisados

Autores/Ano	Tema da Pesquisa	Resultados
ALECTORIDIS, OYADOMARI, CARNEIRO, ANTUNES, 2018	Criação e Socialização do Conhecimento: Estudo com Profissionais de Controladoria e Operações.	Os resultados revelam que os profissionais caçam informações por fontes externas e as replicam de maneira informal dentro da empresa, o que ocorre de maneira positiva e progressista.
BOFF, BEUREN E GUERREIRO, 2014	Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do Estado de Santa Catarina.	Os autores apuraram a ligação entre os indivíduos, a organização e o meio em que esses estão inseridos em ambiência aos hábitos e rotinas da controladoria nas instituições de Santa Catarina. Concluíram que esta ligação ocorre através de uma interação entre o indivíduo e o grupo e vice-versa, faz com que haja um reflexo das rotinas dos indivíduos de acordo com as necessidades do grupo.
BRESSANIN 2020	Controladoria na gestão pública: uma compreensão dos gestores do município de Camutanga-PE acerca dos elementos que norteiam a controladoria.	Esse trabalho estuda o entendimento por parte dos gestores do município de Camutanga, PE e tem como resultado que há uma carência de desenvolver por parte dos gestores do município as rotinas da controladoria para acontecer maior e melhor resultados no controle interno.
CAVICHOLI, SANTOS, VESCO, FIRSI, 2020	Controladoria: Análise das Citações de Artigos Científicos Produzidos.	Este trabalho mapeou a controladoria no âmbito do seu desenvolvimento científico e sua origem com o objetivo de acompanhar as tendências de citação dos principais artigos publicados sobre o tema. E resultou em um significante impacto, apresentando uma relação positiva com vinculação ao número de citações.
DA SILVA, et al, 2016	A Evolução Da Contabilidade Para A Controladoria: Uma Análise Da Percepção Dos Discentes De Cursos De Ciências Contábeis	A pesquisa obteve como resultado que a controladoria na teoria deixa a desejar da prática que requer maior dedicação dos



		funções da controladoria como o controle, o sistema de informação e o planejamento.
RIBEIRO, et al, 2019	A Importância Da Controladoria Nas Pequenas Empresas.	É fundamental ressaltar a importância estratégica da controladoria na tomada de decisões dentro das pequenas empresas determinando diretamente os rumos que a empresa tomará. Contando com a controladoria, os resultados da organização são significativos de maneira a interferir nos frutos da empresa mediante ao mercado.
SILVA, 2019	A Evolução Da Controladoria No Brasil	O trabalho apurou como resultado que a evolução da controladoria no Brasil se deu de acordo com a evolução a nível mundial e concluiu que a controladoria passou a ser fundamental na gestão das empresas brasileiras como auxiliar dos administradores.
SOBRINHO, 2018	Importância Da Controladoria No Processo Decisório.	A controladoria se destaca na gestão empresarial e proporciona o desenvolvimento nas diversas áreas empresariais, tanto no âmbito interno como externo; a controladoria dá o suporte necessário para atingir os resultados planejados pelos gestores.
TAMBOSI, TAMBOSI JUNIOR, HEIN, KROENKE, 2021	Dimensões da Importância da Controladoria nas Organizações: Um Estudo Multivariado e Multicritério.	O estudo demonstrou a variedade das respostas dos graduandos do curso de Ciências Contábeis a respeito da importância da função da controladoria nas empresas. Estes opinaram que a controladoria está envolvida nos processos operacionais e estratégicos contribuindo para o processo de evolução das organizações.

Fonte: Elaboração própria.

		aula. E necessário evidenciar o que é contabilidade do que é controladoria, levando aos alunos a importância da profissão.
DE SOUZA, 2015	A Evolução Da Controladoria: Um Estudo No Brasil.	Apurou-se que a controladoria obteve relevância na gestão empresarial, visto que, atua na assistência aos gestores no processo decisório objetivando o sucesso do negócio. Ainda conclui que o processo de evolução da controladoria tem que continuar a existir.
DREWS, 2020	Proposta De Implementação Da Controladoria Em Uma Empresa De Grande Porte De Transportes Rodoviários.	Nos resultados observou-se, após a inserção das normas, treinamentos e instruções, ocorre grande relevância da controladoria que exerce ao oferecer informações que fortaleça a tomada de decisões potencializando a solidez da empresa.
LEITE, REIF, LAVARDA, 2018	Análise Da Controladoria E Suas Funções: Estudo De Caso Em Uma Organização Da Construção Civil.	Dos resultados pode-se afirmar que a controladoria deixou de ser apenas um setor informativo dentro da organização, passando a influenciar em diversos setores da empresa como a contabilidade, custos, gestão de risco e tecnologia da informação.
MALLET, et al, 2017	A Importância Da Controladoria Para O Terceiro Setor.	A consequência desse estudo é que a controladoria poderá contribuir com o terceiro setor o levando a resultados extraordinários principalmente no âmbito da diminuição dos custos e despesas.
MENDES, KRUGER, LUNKES, 2017	Características da Estrutura de Controladoria: Um Estudo Empírico em Empresas do Oeste Catarinense.	Após a pesquisa os autores entenderam que empresas com faturamento maior que 10 mil têm a tendência de formalizar a controladoria. Além disso, as empresas da esfera industrial formalizam melhor a controladoria do que a empresa da esfera comercial.
PLETSCH, C. S.; DA SILVA, A.; LAVARDA, 2016	Conteúdos Da Disciplina De Controladoria E As Funções Do Controller No Mercado De Trabalho	Os resultados do estudo mostram que a controladoria contribui para os processos contábil e financeiros dentro das instituições, além de expor algumas

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Para esta pesquisa, foi realizado um recorte de trabalhos entre os anos de 2014 a 2021. A grande maioria das obras avaliaram a controladoria no âmbito empresarial, mas a categoria também foi pesquisada na gestão pública, no terceiro setor e também enquanto disciplina do curso de ciências contábeis.

Nesta seção serão discutidas e refletidas as ideias que a controladoria surgiu da contabilidade de forma natural e através do desenvolvimento das empresas. No Brasil, a controladoria

surgiu a partir da implantação das grandes organizações americanas as quais apresentavam vários segmentos dentro delas o que fazia surgir a necessidade de gestão e controle. Além disso, tratando-se da contabilidade a qual fornece as informações financeiras e econômicas das empresas, surgiu a controladoria com dados importantes para ajudar a tomada de decisões.

Além das informações contábeis, para haver uma tomada de decisão mais eficaz, faz-se necessário levar em consideração os fatores internos e externos com o objetivo de resolver os problemas de maneira geral e não apenas aspectos específicos. O auxílio da controladoria influencia principalmente as decisões das áreas operacionais e estratégicas. Além das influências já mencionadas, os dados fornecidos pela controladoria promovem a análise das empresas para possíveis investidores.

Dos resultados mais mencionados pelos autores poderemos ressaltar as seguintes ideias, afirmar que a controladoria deixou de ser apenas um setor informativo dentro da organização, passando a influenciar em diversas áreas da empresa como a contabilidade, custos, controle, gestão de risco e

tecnologia da informação. A controladoria poderá contribuir com o terceiro setor o levando a resultados extraordinários principalmente no âmbito da diminuição dos custos e despesas. É fundamental ressaltar a importância estratégica da controladoria na tomada de decisões dentro das pequenas empresas determinando diretamente os rumos que a empresa tomará.

Do tema abordado podemos destacar as seguintes opiniões dos estudos abordados: A teoria deixa a desejar da prática que requer maior dedicação dos conteúdos que se aprendem numa sala de aula. (DA SILVA, et al, 2016); Há uma carência de desenvolver por parte dos gestores do município as rotinas da controladoria para acontecer maior e melhor resultados no controle interno. (BRESSANIN 2020); O trabalho resultou em um significativo impacto, apresentando uma relação positiva com vinculação ao número de citações encontradas mediante as pesquisas a respeito do assunto em questão. (CAVICHOLI, et al, 2020).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que motivou o presente estudo foi demonstrar a importância da controladoria e de seus profissionais dentro da organização que, juntamente com suas ferramentas e relatórios específicos, tornaram-se instrumentos necessários à tomada de decisão. As informações geradas pela controladoria permitem o monitoramento de riscos financeiros, o controle dos diversos setores, auxiliar o operacional e o estratégico e muito mais, como visto quando foi abordado e mencionado os usuários da controladoria.

Relembrando a problemática que seria: **De que forma os gestores devem encarar o papel da controladoria para a tomada de decisões dentro da empresa?**

Pode-se responder o que a maioria dos autores colocaram nos resultados de suas pesquisas, a controladoria obteve relevância na gestão empresarial, visto que, atua na assistência aos gestores no processo decisório objetivando o sucesso do negócio. Conclui-se que a controladoria passou a ser fundamental na gestão das empresas brasileiras como auxiliar dos administradores.

Após a inserção das normas, treinamentos e instruções, ocorre grande relevância da controladoria que exerce ao oferecer informações que fortaleça a tomada de decisões potencializando a solidez da empresa. O processo de evolução da controladoria tem que continuar a existir. A controladoria se destaca na gestão empresarial e proporciona o desenvolvimento nas diversas áreas empresariais, tanto no âmbito interno como externo; a controladoria dá o suporte necessário para atingir os resultados planejados pelos gestores.

Portanto, com esse estudo percebe-se a controladoria não é somente um braço da contabilidade, mas tem a responsabilidade de atuar em todo o processo de gestão, desde o planejamento até o controle. Criando informações necessárias ao cumprimento da missão e da continuidade da corporação, tendo como objetivo a otimização dos resultados financeiros.

No estudo realizado dentro de uma instituição de ensino foi demonstrado a variedade das respostas dos graduandos do curso de Ciências Contábeis a respeito da importância da

função da controladoria nas empresas. Estes opinaram que a controladoria está envolvida nos processos operacionais e estratégicos contribuindo para o processo de evolução das organizações. Uma sugestão de trabalho, no futuro, seria fazer uma pesquisa para se conhecer a opinião dos discentes da cidade de João Pessoa, em especial, na Faculdade Três Marias (FTM). Outra sugestão é levar em consideração que a teoria a respeito do trabalho da controladoria ainda precisa ser aprimorada e repassada de forma que remeta mais a prática desse setor e da função do controller.

## REFERENCIAS

ALECTORIDIS, D.; OYADOMARI, J. C. T; CARNEIRO, W. N; ANTUNES, M.T.P. Criação e socialização do conhecimento: estudo com profissionais de controladoria e operações. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 15, n. 35, p. 179-203, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n35p179> Acesso em: 05.12.2021

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M; GUERREIRO, R. Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do Estado de Santa Catarina. Organizações & Sociedade, v. 15, n. 46,

2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/67cMYwBtWRBFYn5kkHdRbBg/?lang=pt>

Acesso em: 29.11.2021

BRENZAN, R.; DA SILVA, T. A. M. O papel da controladoria no processo de tomada de decisão nas organizações. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 5, n. 5, 2012. Disponível em:

<http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/RAF/article/view/673/730>

Acesso em: 14.11.2021

BRESSANIN, J. D. A Controladoria na gestão pública: uma compreensão dos gestores do município de Camutanga-PE acerca dos elementos que norteiam a controladoria. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/17993> Acesso em 28.11.2021

CALIJURI, M. S. S.; SANTOS, N. M. B. F.; DOS SANTOS, R. F. Perfil Do Controller No Contexto Organizacional Atual Brasileiro. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2005. Disponível em:

<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2102> Acesso em 17.11.2021

CAVICHIOLO, D.; DOS SANTOS, K. P.; DAL VESCO, D. G.; FIIRST, C.



Controladoria: Análise Das Citações De Artigos Científicos Produzidos. **ConTexto**, v. 20, n. 44, 2020. Disponível em:

<https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/84491> Acesso em: 05.12.2021

DA LUZ, Érico Eleutério. Controladoria Corporativa. 2ª Ed. rev., atual. E ampli. - Curitiba: Editora Intersaberes, 2014 – Série Gestão Financeira

DA SILVA, B. G. G.; CORRÊA, J. Q.; ROCHA, M. L.; ROCHA, M. L.; FERREIRA, R. A. P.; MÉXAS, M. P. A Evolução Da Contabilidade Para A Controladoria: Uma Análise Da Percepção Dos Discentes De Cursos De Ciências Contábeis, Sustainable, International Journal, n. 64, pp. 5-14, 07/Dez. 2016 Disponível em <https://doi.org/10.22409/sbijournal2016.i64.a10248> Acesso em: 07.11.2021

DE OLIVEIRA, C. R. A Importância Da Controladoria E Do Planejamento Para Pequenas E Médias Empresas. 2015. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/147521272.pdf> Acesso em 17.11.2021

DE SOUZA, C. T. D. A Evolução Da Controladoria: Um Estudo No Brasil. 2015. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/149351/000999994.pdf?sequence> Acesso em: 12.11.2021

DECOURT, R. F; COSTA, L. A; CESCÓN, J. A. Análise do Processo Decisório dos Investidores e Analistas do Mercado Financeiro em Relação às Ações de Empresas com Patrimônio Líquido Negativo. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 17, n. 43, p. 51- 70, Abril-Junho, 2020. 20 páginas. Disponível em: [Decourt\\_Costa\\_Cescon\\_2020\\_Analise-doProcesso-Decisorio-\\_58825.pdf](https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/149351/000999994.pdf?sequence). Acesso em: 01.05.2021.

DIMARZIO, F; FILHO, J. M; FERNANDES, R. A. Finanças Comportamentais: Evidências Empíricas Utilizando Magic Fórmula no Mercado de Ações Brasileiro. Revista de Administração Mackenzie, v. 21, n. 6, p. 1-27 páginas. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/m4dfZMmsNBjZBKC3kWyjgbd/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 02.05.21

DREWS, Denise Raquel. Proposta de implementação da controladoria em uma empresa de grande porte de transportes rodoviários. 2020. TCC - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2020. Disponível

em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xm>

[lui/handle/123456789/6612](http://lui/handle/123456789/6612) Acesso em:  
27.11.2021

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO,  
Paulo Cesar. Controladoria teoria e  
prática. São Paulo: 4ª ed. Atlas, 2008. P.  
299

LEITE, M.; REIF, E.; LAVARDA, C. E.  
F. Análise Da Controladoria E Suas  
Funções: Estudo De Caso Em Uma  
Organização Da Construção  
Civil. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, 2018.

Disponível em:  
[https://desafioonline.ufms.br/index.php/  
deson/article/view/2076](https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/2076) Acesso em  
29.11.2021

LIMA, A. S.; CARVALHO, E. V. A.;  
PAULO, E.; GIRÃO, L. F. A. P.  
Estágios do Ciclo de Vida e Qualidade  
das Informações Contábeis no Brasil.  
Revista de Administração  
Contemporânea, RAC, Rio de Janeiro, v.  
19, n. 3, art. 6, pp. 398-418, Maio/Jun.  
2015 Disponível em:

[http://dx.doi.org/10.1590/1982-  
7849rac20151711](http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151711) Acesso em:  
02.05.2021

LUNKES, R. J.; GASPARETTO, V.;  
SCHNORRENBARGER,. Um Estudo  
Sobre as Funções da Controladoria.

**Revista de Contabilidade e  
Organizações**, RCO, v. 4, n. 10, pp. 106-  
126, 09-12, 2010. Disponível em:  
[https://www.redalyc.org/pdf/2352/2352  
17196007.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/2352/235217196007.pdf) Acesso em: 28.11.2021

MALLET, L. A. C. de A. A Importância  
Da Controladoria Para O Terceiro Setor,  
2017.19f. TCC (Especialização em  
Auditoria e Controladoria Empresarial)  
– Universidade Federal de Mato Grosso,  
Faculdade de Administração e Ciências  
Contábeis, Cuiabá, 2017. Disponível em:  
<http://bdm.ufmt.br/handle/1/440> Acesso em:  
27.11.2021.

MENDES, A. C. A.; KRUGER, S. D.;  
LUNKES, R. J. Características da  
Estrutura de Controladoria: Um Estudo  
Empírico em Empresas do Oeste  
Catarinense. **Contabilidade Vista &  
Revista**, v. 28, n. 2, p. 121-140, 2017.  
Disponível em:  
[file:///C:/Users/Windows/Downloads/4658-  
Texto%20do%20artigo-16724-1-10-  
20180202.PDF](file:///C:/Users/Windows/Downloads/4658-Texto%20do%20artigo-16724-1-10-20180202.PDF) Acesso em: 05.12.2021

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.;  
SILVA, C. A. DOS S. Controladoria  
Estratégica. São Paulo: 5ª ed. Atlas,  
2009. P. 225

PLETSCH, C. S.; DA SILVA, A.; LAVARDA, C. E. F. Conteúdos Da Disciplina De Controladoria E As Funções Do Controller No Mercado De Trabalho. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 1, p. 118-133, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5400981> Acesso em 12.11.2021

REIS, M. Q.; BENDER FILHO, R.; VIEIRA, K. M. Princípios para Infraestruturas do Mercado Financeiro: Análise de sua Implementação Mundial. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 10, n. 3, p. 39-58, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56783/principios-para-infraestruturas-do-mercado-financeiro--analise-de-sua-implementacao-mundial/i/pt-br> Acesso em: 01.05.2021

RIBEIRO, D. C.; DA SILVA, B. C.; PIRES, H. G. S; CUNHA, J. R; DE OLIVEIRA, L. R; DELGADO, P. C. A Importância Da Controladoria Nas Pequenas Empresas. In: **Anais Colóquio Estadual de Pesquisa Multidisciplinar (ISSN-2527-2500) & Congresso Nacional de Pesquisa Multidisciplinar**. 2019. Disponível em: <https://publicacoes.unifimes.edu.br/index.php/coloquio/article/view/689> Acesso em: 05.12.2021

SILVA, A. S.; Pace, H. L. S.; LOPES, K.; PIRES, S. S.; OLIVEIRA, L. A Evolução Da Controladoria No Brasil. Unifimes 2019 Disponível em: [44 RE A EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA NO BRASIL.pdf](#) Acesso em 05.12.2021

SIQUEIRA, J. R. M; SOLTELINHO, W. O profissional de controladoria no mercado Brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772001000300005> Acesso em: 07.11.2021

SOBRINHO, R. A. DE A. Importância Da Controladoria No Processo Decisório. Artigo (Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Auditoria) – Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, 2018. Disponível em: [https://bdtcc.unipe.edu.br/wp-content/uploads/2018/10/TCC\\_ROBERTA.pdf](https://bdtcc.unipe.edu.br/wp-content/uploads/2018/10/TCC_ROBERTA.pdf) Acesso em 05.12.2021

SZUSTER, N.; CARDOSO, R. L.; SZUSTER, F. R. Contabilidade Geral: Introdução à Contabilidade Societária. 2ª ed. São Paulo, 2008.

TAMBOSI, S. S. V.; TAMBOSI JUNIOR, J.; HEIN, N.; KROENKE, A. Dimensões da Importância da Controladoria nas Organizações: Um Estudo Multivariado e Multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 46, p. 3-15,

2021. Disponível em:

<https://doi.org/10.5007/2175->

[8069.2021.e58113](https://doi.org/10.5007/2175-8069.2021.e58113) Acesso em:

05.12.2021