

## A IMPORTÂNCIA DO *CONTROLLER* NA TOMADA DE DECISÕES EMPRESARIAIS

Francisco Eudison Machado Junior<sup>1</sup>  
Luiz Rafael Lopes da Silva<sup>2</sup>  
Ediney Linhares da Silva<sup>3</sup>  
Mariete Ximenes Araújo Lima<sup>4</sup>  
Francisco Wagner Sousa de Lima<sup>5</sup>  
Antônio Adriano Alves de Souza<sup>6</sup>

### RESUMO

O profissional da área da Controladoria, cada vez mais tem sido solicitado por grandes organizações, em virtude de seu vasto conhecimento no mercado e atuando com bastante dinamismo, planejamento, direção e controle, estando capacitado para diagnosticar as necessidades da empresa para uma tomada de decisão. Dessa forma, o objetivo do artigo foi identificar a importância das funções do *controller* no apoio à tomada de decisões empresariais. A pesquisa foi realizada de forma bibliográfica com abordagem qualitativa e exploratória, onde através do estudo realizado, foi possível aprofundar a importância deste profissional e suas funções nas empresas e no processo decisório da organização, apontando sempre a melhor estratégia e alternativa com o efeito de trazer resultados assertivos para empresas.

**Palavras-chave:** Controladoria. Tomada de decisão. Estratégia.

### 1 INTRODUÇÃO

A função de *controller* atualmente ganhou uma grande importância, decorrente do crescimento da economia brasileira, a rigidez das novas regulamentações contábeis e também a adoção de práticas de governança corporativa estão fazendo com que esse profissional, até então com pouca importância nas companhias, ganhe um novo status. Uma prova da sua crescente importância nas corporações é que hoje 90% das áreas de negócios o consultam antes de tomar suas decisões. (DALMAZO, 2008)

O *controller*, ou gerente na área de controladoria é um profissional que possui acesso amplo a todas as informações relacionadas à empresa, os seus relatórios irão embasar nas

<sup>1</sup> Especialista em Controladoria e Finanças. E-mail: eudisonjr@hotmail.com

<sup>2</sup> Especialista em Controladoria e Finanças. E-mail: rafa100586@gmail.com

<sup>3</sup> Especialista em Dança e Educação. E-mail: edineylinhaes@gmail.com

<sup>4</sup> Doutoranda em Administração. E-mail: mariete.lima@terra.com.br

<sup>5</sup> Especialista em Empreendedorismo e Inovação: E-mail: fwslima79@gmail.com

<sup>6</sup> Mestre em Administração. E-mail: profadrianosouza@gmail.com

decisões essenciais, para um bom desempenho na atividade empresarial. Eles preparam os relatórios e com base em análises analíticas e críticas indicam as melhores opções para tomada de decisão.

A busca por profissionais da área de Controladoria, tem se tornado uma tarefa bastante árdua, devido sua posição que é de extrema responsabilidade, e de atuar diretamente com o controle de riscos da empresa, ou seja, sua decisão será de grande impacto para o gestor e a companhia.

Com base nestas informações, o artigo em questão tem por objetivo geral, identificar a importância do papel do *controller* na tomada de decisões nas empresas. Os objetivos específicos são: Refletir sobre as funções do *controller* nas organizações e analisar o processo de tomada de decisão. No ramo empresarial, cada decisão consiste em um importante passo, a fim de que o gestor tenha plena convicção de suas atitudes, para não gerar grandes prejuízos futuros.

A justificativa do tema em questão se deve, para o enriquecimento e conhecimento bibliográfico e pelo fato de muitas empresas que atuam no ramo da contabilidade e outras atividades empresariais, não enxergarem tal profissional, como em pequenas, médias e empresas de grande porte, que acabam não integrando o profissional para o seu ambiente de trabalho, em virtude da falta de conhecimento do papel e da importância que um profissional Controller desenvolve na gestão estratégica e financeira das empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Abordagem Geral sobre Controladoria**

A Controladoria pode ser conceituada como um conjunto de princípios, procedimentos e métodos das Ciências da Administração, Economia, Psicologia, e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para eficácia. (CATELLI, 2001 *apud* KOLIVER 2011, p. 15).

O profissional da área de Controladoria deve possuir conhecimentos específicos dentro dessas áreas, a fim de realizar um bom trabalho com muito dinamismo e sem perder os objetivos e metas que a empresa pretende seguir.

Para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 10), “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Além de garantir também as informações e métodos que sejam adequadas ao processo decisório, a Controladoria contribui com os gestores em busca de uma gestão eficaz. Padoveze (2005, p. 94) define Controladoria Estratégica como:

aquela Controladoria que, baseada no Sistema de Informação Contábil fornece informações integradas; (financeiras ou não), para os responsáveis pelo Planejamento Estratégico da organização com fins de apoio ao planejamento, análise, implantação e controle da estratégia.

É de fundamental importância o papel estratégico do *controller*, como por exemplo: aperfeiçoar o processo decisório nas organizações; apresentar informações adequadas ou coerentes aos gestores e assegurar o desenvolvimento do negócio da empresa.

Para Oliveira, Perez e Silva (2008, p. 138):

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para obtenção dos resultados desejados.

Nas organizações tanto no âmbito de iniciativas privada ou pública, o *controller*, estará sempre atuando com a finalidade de obtenção de lucros e diminuição de gastos, de acordo com o autor, cabe o profissional ter estes fundamentos que são: planejamento, organização, direção e controle, pois sem eles será impossível ter uma atuação eficiente e eficaz para uma boa tomada de decisão.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 11), a Controladoria como órgão de gestão empresarial, tem por principais responsabilidades e atividades básicas:

1. Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e a longo prazo, que deve ser analisado e revisado constantemente, comunicado aos vários níveis de gerência por meio de um apropriado sistema de comunicação.
2. Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.

3. Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão, avaliar os dados, tendo como referência os objetivos das unidades e da companhia; preparar as informações para uso externo para que se atendam às exigências do governo, aos interesses dos acionistas, das instituições financeiras, dos clientes e do público em geral.
4. Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, inclusive em todas as divisões, mantendo registros de todas as transações financeiras aos livros contábeis de acordo com os princípios de contabilidade e com finalidades de controle interno. Preparar as demonstrações financeiras externas de acordo com as exigências do governo.
5. Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial, como impostos federais, estaduais e municipais, envolvendo-se até mesmo com negociações com as autoridades fiscais, quando necessário. Manter relacionamento adequado com auditores internos e externos; estabelecer planos de seguro; desenvolver e manter sistemas e procedimentos de registro; supervisionar a tesouraria; instituir programas de financiamento; e muitas outras atividades.

As responsabilidades e atividades estarão disponíveis conforme a necessidade da empresa, ou seja, as informações que serão necessárias para atingir os resultados caberão ao *controller*, o tornando um agente fundamental em busca da eficácia organizacional.

## 2.2 O profissional da Controladoria

Conforme Oliveira, Perez e Silva (2005, p. 21) o *controller* deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas e dentro do contexto de multiplicidade de conhecimentos, dizem que o moderno profissional da controladoria terá que dominar conhecimentos de administração geral, sociologia, finanças, marketing, etc., além da contabilidade, custos e tributos.

Com base nestas informações, é de fundamental importância lembrar que o *controller*, atua com a gestão de riscos da empresa, onde o mesmo identifica os riscos de mercado, concorrentes, posição dos produtos, matéria-prima e dentre outros.

Os requisitos necessários para o desempenho da função de *controller*, de acordo com Figueiredo e Caggiano (2008), são:

- a) Um bom conhecimento do ramo de atividade ao qual a empresa faz parte, assim como dos problemas e das vantagens que afetam o setor;
- b) Um conhecimento da história da empresa e uma identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com seus problemas básicos e suas possibilidades estratégicas;

- c) Habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos que são a base direcionadora de sua ação e conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados.
- d) Habilidade de bem expressar-se oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial.

Além de atuar com a gestão e planejamento estratégico da empresa de modo a manter o gestor bem informado sobre quais os rumos que a empresa deverá tomar, para onde ir e identificar suas oportunidades e competitividade para desenvolver o negócio da empresa, perante seus concorrentes, o *controller* possui iniciativa e uma boa comunicação, e capacidade de identificar suas próprias limitações.

O *controller* é o responsável pelo departamento de Controladoria e sua atividade, basicamente, consiste em gerenciar um eficiente sistema de informação, através da integração de atividades e dos setores existentes, viabilizando uma base adequada, fazendo com que o gestor tenha disponíveis as melhores opções para tomada de decisão em seus negócios. (SCHIER 2010).

A Controladoria precisa ser flexível e facilitadora nos negócios, cabendo sempre ao gestor criar políticas claras e objetivas para os usuários que utilizam e entregam as informações aos gestores, evitando assim ao máximo os conflitos entre as partes na hierarquia da empresa. Segundo os autores Figueiredo e Caggiano (2008):

O *controller* é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

Aperfeiçoar o processo decisório nas organizações, apresentar informações coerentes aos gestores com base nos relatórios de melhoria e assegurar a continuidade do negócio da empresa são ferramentas indispensáveis para tomada de decisão, junto ao gestor da empresa.

### **2.3 Processo de tomada de decisão**

O processo decisório no âmbito empresarial é algo bastante complexo, pois geralmente as tomadas de decisões estão ligadas aos custos. Por essa e outras circunstâncias que é

necessária bastante atenção, tanto para quem está coletando as informações como para quem está repassando as mesmas, para que ambos os lados não sejam influenciados pela emoção e nem pela razão.

Segundo Nagakawa (2011, p. 47), “O processo de tomada de decisões é de natureza circular e o seu ciclo completo abrange as etapas, de planejamento, execução e controle”.

No processo decisório todo planejamento elaborado após as informações, o plano traçado e executado de maneira eficaz, ficará nas mãos dos administradores e colaboradores seguir executando de forma correta ao plano inicial.

Chiavenato (2003, p. 348), afirma que toda decisão envolve seis elementos, que são eles:

1. O tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.
2. Os objetivos: são o que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
3. As preferências: são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha.
4. A estratégia: é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos dependendo dos recursos que pode dispor.
5. A situação: são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
6. O resultado: é a consequência ou resultado de uma estratégia.

Cada elemento que norteia esse processo é de fundamental importância para não gerar incertezas e riscos a empresa, pois cabem ao *controller*, a identificação do problema e o aconselhamento para o melhor rumo para empresa, pois uma vez que fuja de controle, a decisão que foi tomada de forma incoerente, a situação pode se agravar e resultar em muitos prejuízos pela frente.

Conforme Figueiredo e Caggiano (2008, p. 39), a informação é necessária para a tomada de decisão, e a qualidade da informação afeta a qualidade da decisão, um sistema de informação adequado e eficiente é pré-requisito do sucesso administrativo. A tomada de decisão pode ser classificada nas seguintes áreas:

1. Planejamento Estratégico, que envolve a determinação dos objetivos e metas da corporação, assim como as políticas gerais e estratégicas através das quais elas se realizam.
2. Controle gerencial preocupa-se com a implementação dos planos estratégicos.
3. Controle operacional é o processo que assegura que tarefas específicas estão sendo desempenhadas com eficiência.

Atualmente, existe um conjunto de decisões a serem tomadas nas empresas, dentre as principais estão: o investimento, financiamento e a distribuição de lucros na empresa, cabem ao *controller*, onde, como e quando investir, conforme a necessidade da empresa.

De acordo com Catelli (2001), é responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhora das decisões, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em disponibilizados aos gestores.

As decisões nas empresas são movidas por incertezas, ou seja, o risco é predominante na atividade empresarial, para a Controladoria, a importância no processo decisório tem como função gerir e administrar os sistemas de informações da empresa, a fim de entregar os subsídios necessários aos diversos níveis hierárquicos da empresa, para que alcance seus objetivos de maneira eficaz. Conhecer bem os mercados financeiros, mercados futuros e mercados derivativos, no intuito de aconselhar o gestor, é essencial para uma melhor tomada de decisão.

#### **2.4 Benefícios a partir do exercício profissional do *controller***

Os benefícios ou vantagens de um *controller* na empresa se tornam um grande diferencial, pois o profissional é capaz de identificar a “saúde” da empresa através de vários segmentos, dentre os quais, muitos gestores ou profissionais não conseguiriam analisar de maneira analítica ou sem grandes dificuldades na interpretação.

Conforme Souza, Oliveira e Nogueira (2012, p. 8):

*Controller* é a palavra que serve para designar o executivo titular da controladoria que tem a tarefa de controlar ou verificar todas as contas da empresa, desenvolver as atividades envolvendo planejamento, execução, controles e análises do desempenho da gestão, atende a demanda crescente de mais eficiência e controle sobre o capital investido, os riscos do negócio, a carga tributária incidente em cada segmento, os custos de produção, o valor agregado de cada produto, a qualidade do produto, as tendências e perspectivas do mercado, os lucros agregados aos sócios, o capital de giro próprio e de terceiros, os investimentos a curto e longo prazo, a produtividade, a eficiência da produção, os custos, volumes, vendas, os pontos de equilíbrio.

Com base nas informações, é possível entender a importância do profissional na área de Controladoria, pois devido a sua extensa bagagem e atuando em diversas áreas e setores na

empresa, o *controller* sempre atuará com informações organizadas e atualizadas, auxiliando e aconselhando os gestores no melhor processo decisório nas empresas.

Demonstrando ainda a importância do *controller* no ambiente da Controladoria, Oliveira, Perez e Silva (2011, p. 10), afirmam que:

O papel da Controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. Diante disso, o *controller* exerce influência na organização à medida que norteia os gestores para que mantenham sua eficácia e a da organização. No planejamento estratégico, cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para a otimização das análises. No controle, cabe ao responsável pela Controladoria exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas (índices de qualidade).

Portanto, o profissional da Controladoria, é importante dentro do processo da gestão, e estará vinculado desde o planejamento organizacional até o processo decisório que abrangerá todos os níveis da empresa, da área gerencial e áreas de suma responsabilidade que estarão relacionados no desenvolvimento eficaz da empresa.

## **2.5 Metodologia**

A pesquisa foi realizada de forma bibliográfica, onde é possível realizar análises e interpretação de livros, artigos e revistas e tem por objetivo conhecer as contribuições científicas sobre determinado tema. A pesquisa bibliográfica visa então analisar as principais teorias de um tema, e pode ser realizada com diferentes finalidades. (CHIARA; KAIMEN *et al.*, 2008).

A abordagem do tema foi de forma qualitativa, com o intuito de não desprezar o contexto geral e aceitar o ponto de vista do objeto em investigação. Para Minayo (2001), esse tipo de pesquisa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Utilizou-se ainda a pesquisa exploratória com o objetivo de adensar mais o assunto, procurar novas ideias, padrões ou hipóteses já existentes. Esta tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51-52).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O profissional *controller*, nas empresas possui uma visão crítica e holística, ou seja, é capaz de identificar informações, estratégias e recursos que serão necessários para o desenvolvimento da empresa. Não trabalha apenas com números, mas possui a capacidade de resolver muitas questões no âmbito empresarial, de forma a trazer sempre bons resultados à empresa e uma boa sinergia.

A importância e os benefícios do *controller* na empresa vão além de informações contábeis e financeiras, o mesmo estará atuando com o planejamento estratégico e elaborando relatórios, capazes de entender ou criar os melhores índices para empresa, como também resolver questões estratégicas que envolvem a tomada de decisões na empresa, daí a necessidade de possuir o profissional na empresa.

Em conclusão, o *controller* é o profissional que funciona como um pilar no apoio e tomada de decisões empresariais. Neste trabalho foi possível abordar e identificar a importância e benefícios do *controller* no apoio às tomadas de decisões empresariais, através da bibliografia de autores e artigos relacionados. Acrescenta-se que o olhar deste estudo é enriquecedor e traz informações sobre a importância do profissional da Controladoria, ficando à disposição para futuras pesquisas e objeto de estudo para profissionais ou consulta para interesses relacionados à área de Controladoria, tanto a nível acadêmico como profissional.

#### REFERÊNCIAS

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem na gestão econômica – GECON, 2001. In: KOLIVER, Olívio. A contabilidade e a controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil. Porto Alegre: Ed. CRCRS, 2005.

\_\_\_\_\_. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. FIPECAFI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIARA, I. D. et al. **Normas de documentação aplicadas à área de Saúde**. Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 630 p.

DALMAZO, Luiza (2008). **Cresce no país a demanda por um novo perfil de controllers**. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br/conteudo.aspx?codMenu=67&codConteudo=3200>>. Acesso em: 06.set.2018.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, José Roberto (2011). **A importância da tomada de decisões nas organizações**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/a-importancia-da-tomada-de-decisoes-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 10.out.2018.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria** – Conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Controladoria Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Controladoria Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Estratégica e Operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria**: Como instrumento de Gestão. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SOUZA, Ermelinda Nogueira de; OLIVEIRA, Letícia de; NOGUEIRA, Maria Aparecida Farias de Souza. Controladoria: um estudo sobre seu enfoque em artigos publicados em periódicos científicos qualificados. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 4., 2012, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: CONVIBRA, 2012. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/33/2012\\_33\\_4846.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/33/2012_33_4846.pdf). Acesso em: 15.dez.2018.