

# **CONTROLADORIA E SUA IMPORTÂNCIA NAS TOMADAS DE DECISÕES EM UMA EMPRESA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS EM JACIARA - MT**

**Juliemerson Alves Batista<sup>1</sup>**  
**Amauri Gonçalves de oliveira<sup>2</sup>**

## **RESUMO**

Com o cenário econômico cada vez mais competitivo, as empresas viram a necessidade de utilizar ferramentas que disponibilizassem aos gestores, uma visão ampla do que ocorre dentro da instituição, de forma que tal ferramenta, denominada controladoria fosse capaz de auxiliar os gestores nas tomadas de decisões. Este trabalho busca responder o seguinte questionamento: Qual importância da controladoria para os gestores? Tem-se como hipótese que a empresa de móveis de Jaciara-MT, tem a necessidade de utilizar-se da controladoria, para gerir seus negócios através de informações confiáveis, fornecidas pelo departamento da controladoria. Assim, pode-se apontar que o objetivo geral desta pesquisa é avaliar a importância da Controladoria para os gestores de uma empresa de móveis de Mato Grosso. A pesquisa utilizou material bibliográfico com abordagem qualitativa para que fosse possível fazer um estudo de caso em uma empresa de móveis de Jaciara-MT. Os resultados apontaram que a Controladoria na percepção do gestor confirma o que a base teórica aponta como sendo a importância da Controladoria na tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Controladoria; Gestores; Tomada de decisão.

---

<sup>1</sup> Graduando em Ciências Contábeis Eduvale Jaciara-MT.

<sup>2</sup> Mestrando em Ciências Contábeis – FECAP/SP. Especialista em Matemática – UFMT/ROO. Bacharel em Ciências Contábeis UFMT/ROO. Licenciado em Matemática UFMT/ROO. Atualmente, é docente na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Vale do São Lourenço – EDUVALE.

# 1 INTRODUÇÃO

A Controladoria é a parte responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma certa empresa, com ou sem fins lucrativos, podendo ser considerada como principal estágio evolutivo da contabilidade.

Na atualidade as empresas precisam ser capazes de gerar um resultado suficiente para assegurar a reposição do capital investido na empresa, se isto não for possível elas estariam consumindo seu próprio potencial de geração de benefícios, o que de certa forma implica na continuidade da empresa.

A garantia da continuidade da empresa só é obtida quando as atividades realizadas geram um resultado líquido no mínimo suficiente para assegurar a reposição de todos os seus ativos consumidos no processo de realização de suas atividades, em vista da intensa concorrência por parte dos outros usuários de capital, o lucro deve ser pelo menos suficiente para atrair o volume de capital exigido para que continuem a ser alcançados os objetivos dos proprietários, permitindo a obtenção e manutenção dos outros recursos.

Contudo esta pesquisa pretende, responder a seguinte questão: Qual a relevância da controladoria para os gestores nas tomadas de decisão, em uma empresa de móveis e eletrodomésticos em Jaciara - MT? As observações foram feitas em uma empresa de móveis localizada em Jaciara-MT. Assim, pode-se apontar que o objetivo geral desta pesquisa é avaliar a importância da Controladoria para os gestores de uma empresa de móveis de Mato Grosso. Diante deste objetivo geral destaca-se como objetivos específicos a missão e finalidade da controladoria e o levantamento da importância da controladoria para os gestores.

Toda empresa necessita de um sistema de controle eficiente, sendo que num mercado globalizado e competitivo as pressões externas exercem influência sobre os rumos no interior das organizações, e como forma de precaução a Controladoria tem exercido importante papel para as empresas.

Dessa forma a escolha do tema está relacionada ao fato de se conhecer o sistema de controle exercido pela Controladoria em que o objetivo será evidenciar os benefícios da controladoria numa grande empresa de móveis e eletrodomésticos a empresa em que foi observado inicialmente a necessidade de se ter controle e

planejamento das atividades da empresa dando suporte para os gestores com informações precisas e oportunas.

Com as informações colhidas junto ao supervisor contábil/tributário foi possível ter uma visão sobre a importância da Controladoria para a empresa, o que permitiu evidenciar os pontos positivos e negativos ligado a este departamento no atendimento das necessidades da empresa.

Esse trabalho foi construído através de pesquisas bibliográfica e exploratória com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi feita através de questionário aberto, aplicado na empresa-alvo do estudo, direcionado ao supervisor contábil/tributário.

Os resultados obtidos no questionário, foram significativos para testificar a importância da controladoria no processo de tomada de decisão. Entretanto obtiveram-se respostas favoráveis ao tema tratado na pesquisa.

Vale ressaltar que os *Controllers* são os profissionais que atuam na área da controladoria auxiliando os gestores na tomada de decisão, são profissionais formados em ciências contábeis, e são capazes de gerir a informação de maneira apropriada e eficiente, utilizando a tecnologia de informação produzidas por meio de relatórios, demonstrações contábeis e entre outros.

## **2 CONTROLADORIA E O CONTROLLER**

O surgimento da controladoria está ligado ao processo de expansão e industrialização no início do século XX onde as grandes organizações perceberam ser necessário ter um controle rígido sob os seus negócios. Neste contexto foi necessário o desenvolvimento e a implantação de sistemas de informações que atendessem a necessidade premente de controlar a empresa como um todo e ao mesmo tempo fornecer informações aos seus diversos usuários.

A função inicial da controladoria baseava-se no controle contábil. Sua evolução ocorreu pelo desenvolvimento das empresas no mercado, sendo que atualmente este departamento é essencial para a disponibilização de informações ao processo decisório.

Diante deste fato, há também o surgimento do profissional denominado *controller* responsável pela Controladoria da empresa tendo como função fornecer às informações que dão suporte a tomada de decisões para os gestores das empresas.

Segundo, Nakagawa (1993, p.13):

Os modernos conceitos da controladoria indicam que o *controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes, exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Pereira (2011, p. 235) argumenta que “a Controladoria é responsável pela coordenação do processo de gestão e pelos sistemas de informações [...] suprindo os gestores com informações em todas as fases desse processo” e que “pode ser entendida como uma área responsável pela integração e direcionamento dos esforços dos gestores das demais áreas no sentido da otimização do resultado econômico global da organização”. Assim, se constata que a Controladoria é um dos principais órgãos da empresa sendo responsável pelo fornecimento de informações e controle assessorando os gestores na busca da eficácia dos departamentos no exercício de suas atividades, e por consequência está envolvida em todas as áreas da organização.

Segundo Borinelli, (2006, p. 110) quanto a controladoria, e seu enquadramento científico, entende-se que, para que tal estrutura tenha consistência científica, não se pode prescindir a tarefa de entender onde o campo de estudos controladoria se assenta no rol das ciências.

A classificação das diversas ciências, é uma preocupação que vem ao longo do tempo como uma problemática intelectual do ser humano, tal preocupação tem sua origem na necessidade que surgiu em virtude de os cientistas sentirem dificuldades no domínio de todas as ciências.

A controladoria é um campo de estudo que se enquadra nas ciências sociais pois, as ciências sociais são todas as ciências que se dedicam a tornar inteligível a vida social em um de seus aspectos particulares ou em sua totalidade.

O que se busca com a classificação é, obedecendo a um esquema classificatório, agrupar as diversas ciências com seus objetivos particulares e dentro de suas áreas específicas de estudo. Isso facilita a compreensão particular de cada ciência.

Sob a ótica da teoria dos contratos e como consequência das relações sociais, políticas e econômicas que ocorrem em qualquer sociedade, verifica-se, de um lado, que há sempre uma delegação de poder (autoridade), e de outro, como contrapartida, a geração de responsabilidades, formando-se assim uma grande cadeia de *Accountability*.

Cabe a *Accountability* prestar contas dos resultados alcançados, em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder. Nas grandes empresas, onde é muito clara a separação entre propriedade e gerência, os acionistas representando, muitas vezes, interesses de inúmeros investidores, elegem os membros de seu conselho de administração, os quais, por sua vez, escolhem as pessoas, que efetivamente deverão gerir os negócios das empresas, formando-se, assim uma grande cadeia de *Accountability*, que percorre toda sua estrutura organizacional (NAKAGAWA, 1993).

Considerando que possuem responsabilidades por prestar de seu desempenho, inferimos que são mesmo os primeiros interessados por resultados justos de um processo avaliativo de seu desempenho e de suas áreas de responsabilidade.

Assim, uma avaliação de desempenho dos gestores ou de suas áreas deve pautar-se pela garantia de que não sejam cobrados pelos efeitos das decisões produzidas por outros gestores ou por decisões que estão fora de seu controle.

Um gestor também possui um conjunto de expectativas em relação a empresa. Normalmente, deseja prosseguir em vários sentidos: experiência, remuneração, satisfação no trabalho, reconhecimento etc.

Sob esse enfoque, podemos afirmar que é do interesse dos gestores não somente o reconhecimento dos critérios pelos quais serão julgados e o seu desempenho e de sua área, mas também que esses critérios sejam justos e válidos. (CATELLI, 2001).

Na concepção de Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 344) a Controladoria enquanto ramo do conhecimento se apoia na teoria contábil e numa perspectiva multidisciplinar para estabelecer “bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica” com a finalidade de suprir a necessidade informativa dos gestores para induzi-los durante o processo de gestão a tomar decisões corretas. Para isso, a Controladoria não se restringe as informações contábeis buscando contribuições de

outros segmentos como economia, estatística e administração, pois o processo de interação da empresa deve ser realizado com eficiência e eficácia no intento de otimizar o resultado econômico da empresa.

Conforme, Catelli (2001, p. 345):

A controladoria, estará voltada para modelar a correta mensuração da riqueza (patrimônio dos agentes econômicos), a estruturação do modelo de gestão – notadamente os relacionados com os aspectos econômicos da entidade, incluindo os modelos de decisão e informação – e do sistema de informações. A interação multidisciplinar é verificada pela agregação de conceitos das áreas de economia, administração e sistema de informação, entre outras.

Neste sentido, o *controller* que atua numa organização deve ser um profissional multifuncional, sendo necessário ter experiência e conhecimento em todos os departamentos da empresa, ou seja, este profissional precisará interagir com o sistema contábil, vendas, folha de pagamento, conta a pagar e receber, orçamentos e utilizar de ferramentas da estatística e até de psicologia para gerar os seus relatórios gerenciais.

A controladoria tem o objetivo de repassar informações aos gestores para auxiliar no processo de tomada de decisões. Além disso esse departamento também contribui com a realização do planejamento, controle e avaliação do desempenho da organização.

Na visão de Catelli (2001, p. 351) no contexto da gestão econômica, a controladoria, na execução de suas atividades, deve utilizar de dois instrumentos fundamentais: processo de gestão e sistemas de informações.

- O processo de gestão que envolve a gestão das diversas atividades da empresa, no qual os gestores devem planejar cuidadosamente suas ações, implementar planos adequados e proceder a uma avaliação sistemática do desempenho realizado ante os planos idealizados. Para tanto, o desempenho de suas funções será em conformidade com um processo de gestão estruturado, que analiticamente compõe-se das seguintes etapas:

- Planejamento estratégico, operacional e programação;
- Execução;
- Controle.

A etapa de planejamento estratégico é o momento em cenários futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas. O produto obtido é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa de

planejamento operacional, que consiste em formular vários planos operacionais e optar por um (CATELLI, 2001).

A programação é o momento em que o que foi planejado é adequado às imposições do dia-a-dia, porém sua efetiva realização é o que caracteriza a execução. A etapa de controle tem múltiplos aspectos, sendo primordial o enfoque de garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com o previamente estabelecido nos planos (CATELLI, 2001).

- A contribuição dos sistemas de informações está ligado a premissa que o processo de gestão necessita de informações adequadas, nas decisões requeridas em suas diversas etapas, a controladoria estará disponibilizando um sistema de informações gerenciais. Os subsistemas componentes serão modelados e construídos com base em conceitos econômicos. Seus subsistemas são:

- Simulações;
- Orçamentos;
- Padrões;
- Realizado.

Este conjunto de subsistemas, considerando as particularidades de cada um no atendimento a cada etapa do processo de gestão, viabilizarão o seguinte conjunto de ações:

- Induzir os gestores à decisão correta;
- Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas etc.
- Refletir o físico-operacional;
- Permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;
- Permitir a avaliação de desempenho.

A integração existente entre os subsistemas componentes produzirá informações comparativas entre desempenhos orçados, padrões e realizados, obedecendo a uma mesma base conceitual, não possibilitando discussões estéreis na avaliação de desempenhos e resultados (CATELLI, 2001).

O dinamismo do dia-a-dia tem como consequência alterações que impõem uma nova realidade às atividades empresariais. Os sistemas de informações estarão captando estas alterações, cujos reflexos devem ser prontamente refletidos nos orçamentos flexíveis, e assim permitindo ajustes, identificação e evidenciação das

causas das variações entre os desempenhos planejados e realizados. Dessa maneira, o impacto das variáveis externas e internas sobre o desempenho da empresa é evidenciado por meio das variações orçamentárias. (CATELLI, 2001).

O *controller* enquanto gerenciador do sistema de informação da empresa é o primeiro a identificar se os objetivos traçados pela administração da empresa estão sendo alcançados, se existem fatores externos ou internos que estão influenciando no desempenho da empresa e diante disso identificar os pontos que precisam ser corrigidos ou mantidos e apresentar sugestões para o melhoramento.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 6) “as funções e atividades exercidas pela moderna controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazo de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas”.

A competitividade e o avanço da economia no mundo dos negócios, assim como “a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia, os níveis preocupantes de corrupção em algumas nações, os aspectos sociais” e outras situações, representam fatores que impactam diretamente o gerenciamento das empresas exigindo que estas busquem a otimização do seu negócio (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011, p. 14).

Consoante Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 6):

Para poder contribuir com o sucesso nessa missão, a controladoria deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas, tributárias etc., por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

Ademais, a Controladoria tem como objeto principal “o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas” e, também “o controle das atividades de uma entidade” (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011, p. 6).

Desta forma, a controladoria auxilia a entidade nos processos decisórios avaliando a maneira de executar as funções, e dando uma ampla visão do ambiente aos gestores, para que os mesmos possam obter maior eficácia na execução correta das atividades.

Logo é responsável pela elaboração, implementação e manutenção do sistema de informações operacionais, financeiras e contábeis de qualquer tipo de

entidade. Sendo assim, é considerada como o atual estágio evolutivo da contabilidade (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011).

Catelli (2001 p. 347) argumenta que: para que a missão da controladoria possa ser cumprida a contento, os objetivos claros e viáveis estarão sendo estabelecidos. Os objetivos da controladoria, tendo em vista a missão estabelecida são:

- Promoção da eficácia organizacional;
- Viabilização da gestão econômica;
- Promoção da integração das áreas de responsabilidade;

Atingir este conjunto de objetivos significa a obtenção de resultados econômicos de acordo com as metas e condições estabelecidas, decorrentes de decisões tomadas sob a ótica de gestão econômica num enfoque de abordagem sistêmica.

Quanto a sua responsabilidade, a controladoria, como qualquer área de responsabilidade de uma organização, tem sua responsabilidade definida claramente, respondendo pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas atividades.

Entretanto, por ser uma atividade de coordenação e em decorrência de sua missão, a responsabilidade da controladoria se diferencia da responsabilidade das áreas operacionais e de apoio. Esta diferença se caracteriza no processo desenvolvido para assegurar a otimização de resultado, conforme descrito.

Cabe a controladoria ser a induzir os gestores, no que diz respeito à melhora das tomadas de decisões, pois sua atuação compreende a implementação de um conjunto de ações, no qual os produtos materializam-se em instrumentos disponíveis aos gestores.

Segundo Catelli (2001, p. 348) a quota parte da contribuição da área de controladoria caracteriza-se por buscar a otimização do resultado econômico da empresa, numa atuação sinérgica junto às demais áreas de responsabilidade, provendo toda a base conceitual e operacional relativa aos sistemas de informações.

A controladoria é o setor responsável pela coleta de informações, com a finalidade de repassa-las de forma simplificada, aos gestores da empresa, para que estes possam tomar decisões adequadas sobre o futuro da entidade. As informações repassadas aos gestores devem ser o mais próximo do correto, pois tais informações

precisam ter o mínimo de erros, pois são a base do processo decisório das organizações.

Por controle, segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 7), se deve entender como “o conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, com o objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as devidas providências saneadoras”.

Assim, as contribuições da Controladoria precisam estar alicerçadas na contabilidade gerencial, pois as informações têm como base a situação patrimonial, custos de produção, de serviços e de setores, sobre desempenho em face de metas econômico-financeiras preestabelecidas, incluindo, ainda, tendências da evolução patrimonial a curto prazo e prognósticos. Logo, o campo de atuação do contador torna-se mais abrangente, libertando-o do papel secundário de titular de uma função de registro histórico de fatos para uma perspectiva de prover informações sobre o futuro da empresa que estão apenas ligadas a aspectos de correção frente a exigências fiscais (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011, p. 7).

Na visão de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 7):

A moderna controladoria deve estar estruturada para tanto atender a necessidade de controles sobre as atividades rotineiras como servir de ferramenta para o monitoramento permanente sobre todas as etapas do processo de gerenciamento da empresa. Em outras palavras, a estruturação da controladoria deve estar ligada aos sistemas de informações necessárias à gestão, tanto dos aspectos rotineiros como dos gerenciais e estratégicos.

A Controladoria pode ser estruturada em dois grandes segmentos, a saber: contábil e fiscal e planejamento e Controle. Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 15) no segmento contábil e fiscal “são exercidas as funções e atividades da contabilidade tradicional [...] com a geração das informações e relatórios para fins societários, fiscais, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria e etc.” E, com relação ao segmento de planejamento e controle “devem ser incorporadas as atribuições concernentes à gestão de negócios”, ou seja, “as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da apuração e análise de custos, contabilidade e análise de desempenho por centros de responsabilidades, planejamento tributário etc.” (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011, p. 7-8).

## 2.1 AS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA E CARACTERÍSTICAS DO CONTROLLER

Na administração financeira, a “Controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades”, pois fornece “os dados e as informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa” (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011, p. 8).

Segundo Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 10) a influência da Controladoria ao processo decisório é constituída pelas informações de planejamento e controle em que “as informações de planejamento e controle exigem sistemas de informação que suportem essas decisões” para o cumprimento da missão da controladoria que “é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão”.

O principal objetivo da controladoria é, conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 10) “assessorar as diversas questões da empresa fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistemática, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”.

Na atualidade o *controller* deve ser um profissional multifuncional capaz de acumular conhecimentos e experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas. As diversas mudanças que estão ocorrendo nos processos produtivos e nas técnicas gerenciais e administrativas, exercem pressão sobre o exercício do *controller*, pois as atividades tornaram-se complexas e desafiadoras.

Na perspectiva de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 13) “a valorização do cargo de *controller* é consequência direta da necessidade das empresas de elaborar o planejamento estratégico e controlar, com cada vez mais rigor, os custos administrativos, financeiros e de produção dos bens e serviços”.

Uma tendência na empresa moderna é o entrelaçamento entre os departamentos e unidades de trabalho, o que pressiona a quebra de barreiras e divisões entre setores com a introdução de trabalhos em equipe (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2011, p. 13).

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 13) informam que:

Ressalta-se também, como qualidade importante, a visão de negócios, para tornar possível sua efetiva atuação no *business plan* da organização. Esse aspecto, de reconhecida preocupação por parte dos empresários, nem sempre tem merecido os devidos cuidados pela equipe da Controladoria estratégica. Trata-se, inquestionavelmente, de um atributo fundamental para a avaliação do *controller*, visto que alta prioridade também é dada aos conhecimentos do *controller* sobre os negócios da companhia.

No meio empresarial, estratégia é a maneira de pensar no futuro, uma atividade que deve estar integrada no processo de decisões das organizações e que envolve o profundo conhecimento do negócio e a verificação sistemática de tendências.

Implica, ainda, que o controle estratégico deve representar uma filosofia de gestão que procura contemplar todas as estratégias de longo prazo, levando em consideração tudo o que for vital para a sobrevivência e aumento da capacidade competitiva.

A estratégia foi conceituada por diversos autores como o processo pelo qual os gestores das organizações, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar essas metas.

As decisões estratégicas são tomadas e formuladas para um período usualmente longo e não tem características repetitivas.

Os sistemas de informações contábeis e gerenciais são delineados e implantados visando atender os níveis operacionais e táticos. Tais sistemas encontram dificuldades em incluir o estratégico, pois os resultados e objetivos a serem alcançados e que fazem parte do planejamento estratégico, não são facilmente mensuráveis em unidades monetárias, pelo menos de forma mais detalhada, expressando-se em unidades físicas e qualitativas.

O planejamento estratégico é formado, em seu alto nível, por metas mais qualitativas do que financeiras. Dessa maneira, os contadores têm tido dificuldades em montar, dentro do sistema de informação, cadastros capazes de indicar, pelo menos, o grau de desvio entre as metas previstas e o que foi realizado em nível estratégico.

Segundo Beuren (1998, p. 46 *apud* OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2011, p. 22) se:

[...] o tipo de estratégia que orienta a organização está voltado à liderança em custos, então a ênfase maior deve estar centrada no controle dos custos, afim de conseguir uma expansão de vendas praticando preços inferiores aos de seus concorrentes. Por outro lado, se a estratégia estiver centrada, por exemplo, na diferenciação de seus produtos ou serviços, certamente o controle de custos não é tão relevante, mas outros fatores como: qualidade, tecnologia, inovação etc., portanto, o tipo de estratégia que orientará a organização é determinante do escopo para alcançá-la.

Como metas estratégicas, Martins, Perez Jr. e Silva (2011, p. 23-24) informam que uma unidade de negócios pode adotar três maneiras, dentre estas se destacam:

- **Construir:** significa, como meta estratégica, a meta de aumento da fatia de mercado, mesmo que à custa de redução dos ganhos de curto e médio prazos ou do decréscimo das entradas de caixa. Essa estratégia foi amplamente utilizada pelos empresários das indústrias de automóvel japonesa. Ao optar por tal meta, a empresa está disposta a ser uma usuária líquida de caixa, no sentido de que o numerário gerado pelas operações atuais geralmente seria insuficiente para atender as necessidades de investimentos de capital.

O fluxo de caixa seria negativo durante o prazo previsto para a obtenção do sucesso dessa meta de crescimento, devido a necessidade de grandes investimentos, com pouca geração, no início, de ganhos de caixa. As organizações capitalizadas e agressivas, com pequena participação de mercado em setores de grande crescimento.

- **Manter:** Essa meta estratégica tem como objetivo principal a manutenção, a qualquer custo, da fatia de mercado conquistada e da posição competitiva da unidade de negócios.

As organizações valem-se de diversos recursos para se proteger das ameaças dos concorrentes. As empresas que detêm grandes participações em mercados já consolidados adotam, geralmente, a meta de manutenção. O fluxo de caixa das unidades de negócios que adotam tal meta está quase sempre equilibrado, ou seja, as entradas de recursos são mais ou menos iguais as saídas.

- **Colher:** ao contrário da meta de construir, essa meta estratégica implica a busca da maximização dos ganhos e dos fluxos de caixa a curto e a médios prazos, mesmo à custa da fatia de participação de mercado. A meta de colher normalmente é adotada pelas empresas que detêm alta participação nos mercados de baixo crescimento.

Em todo mundo as grandes companhias, o que inclui as chamadas empresas de classe mundial, já descobriram há anos que a integração da cadeia produtiva é um excelente caminho para enfrentar a concorrência, diante da otimização dos processos produtivos com grandes reduções de custos.

No ambiente tradicional de gerenciamento e manufatura, a administração preocupa-se quase exclusivamente com o fator custo das mercadorias adquiridas.

O custo das aquisições ainda é, em diversas empresas, uma importante medida de desempenho das atividades do setor encarregado pelas negociações com os fornecedores.

A predisposição do fornecedor, bem como suas reais condições técnicas e financeiras de participar de um sistema de troca eletrônica de documentos, é de fundamental importância estratégica para a escolha do fornecedor.

Como passo natural, as empresas procuraram reduzir o número de fornecedores, na busca de uma relação mais próxima, baseada na confiança e lealdade no longo prazo, que foi o paradigma adotado inicialmente no Japão. Eliminou-se dessa maneira, a necessidade de inspeção de qualidade no ato do recebimento das mercadorias, reconhecidamente uma das atividades que não agregam valor ao produto.

O *controller* deve participar ativamente desse processo. É bastante recomendável, a redução do número de fornecedores, como comprovado pela experiência vivida por diversas empresas. No entanto, a empresa deve desenvolver e manter um plano de contingência para com os seus fornecedores únicos, para ter condições, numa situação de emergência, de ser abastecida por outros de seus parceiros, garantindo a continuidade produtiva.

Após a contratação, os fornecedores devem ser continuamente avaliados, com base em critérios justos. Recomenda-se que sejam discutidos com os fornecedores aspectos tais como: periodicidade da avaliação, medidas de desempenho, importância da regularização de possíveis falhas, responsabilidades para o ressarcimento de possíveis prejuízos devido à ineficiência no atendimento.

No entanto, seus executivos sabem que precisam sempre adotar novos procedimentos visando a obtenção de ganhos de produtividade e redução de custos, dentro da estratégia para alcançar o diferencial de competitividade em relação aos seus principais concorrentes.

O *controller* somente poderá executar suas funções, se tiver autonomia para interferir no processo decisório dos principais gestores.

De acordo Crepaldi (2011, p. 29):

O *controller* faz parte da cúpula administrativa participando nos processos de planejamento e controle empresarial, capacitando os gerentes e os administradores a planejarem, executarem e controlarem adequadamente as atividades da empresa, utilizando com eficiência e eficácia os recursos que são colocados à sua disposição com a missão e o objetivo da empresa, conduzindo-a ao sucesso.

O *controller* tem uma visão ampla da organização e conhece a fundo todas as informações, por isso, sua função é elaborar, analisar e interpretar os relatórios

gerenciais de acordo com as necessidades do usuário, que serviram de suporte para a tomada de decisões na empresa.

Suas atribuições básicas são semelhantes à de um “ contador geral” ou “gerente de contabilidade” que se responsabiliza pelo conteúdo das informações geradas nos diversos setores que a ele são subordinados.

A preocupação constante pela qualidade em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo fez com que muitas empresas passassem a dedicar parte de seus recursos financeiros ao atendimento e aprimoramento dos processos de logística, reconhecido como o diferencial associado ao sucesso ou fracasso dos negócios.

Crepaldi (2011, p.12) informa que:

Na controladoria converge todas as informações contábeis necessárias para o adequado controle econômico e financeiro da empresa. Um sistema de informação contábil adequadamente estruturado irá permitir uma gestão econômica e financeira da empresa, bem como apresentará um grau máximo de eficiência na relação custo e benefício da geração e comunicação das informações.

O seu campo de atuação baseia-se nas seguintes áreas: fiscal, planejamento, custos, financeiro e controle dos ativos, a análise de cada um será feita de acordo com os princípios de planejamento e controle.

O controle fiscal é feito de uma forma a ter uma avaliação do ativo de crédito de impostos da unidade, principalmente onde pode haver a exportação de mercadorias, em que a legislação prevê um volume grande de créditos. O setor fiscal fica incumbido de manter um rígido controle dos tais créditos, a fim de diminuir de uma forma significativa o pagamento de impostos, o que seria uma grande vantagem para a empresa.

Além disso o setor fiscal é responsável pelos lançamentos de entradas fiscais e manutenção de arquivos fiscais, a fim de atender ao fisco e representar a instituição junto aos órgãos reguladores dos tributos.

O controle financeiro de um modo geral baseia-se principalmente a contabilização de documentos e atendimento financeiro a fornecedores.

O controle de ativos é uma atividade estratégica ligada a controladoria pois se inicia no planejamento anual da instituição.

Através desses dados haverá uma ideia completa de qual será o valor do imobilizado da organização durante o período desejado.

O planejamento pode ser considerado a missão com maior importância dentre as demais, por seguir literalmente o termo controladoria. O setor de planejamento e controle é responsável por prestar assessoria ao gestor da unidade na elaboração do plano anual da organização.

O planejamento de custos é feito com base nas atividades produtivas a serem realizadas na empresa.

Quanto ao profissional da controladoria, seu papel deverá ser o de; decidir por um sistema de informações contábeis que passa a ser desenvolvido especialmente para a empresa, ou que possa decidir pela compra de um software já existente no mercado.

### **3 METODOLOGIA**

Neste trabalho foi utilizado pesquisas bibliográficas com abordagem qualitativa. De acordo com Severino (2007, p. 122):

[...] a pesquisa bibliográfica é aquela que se realizam a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes aos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

A presente pesquisa se caracteriza como exploratória, conforme Severino (2007, p. 123), por buscar “apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objetivo”.

A abordagem qualitativa consiste em ‘trabalhar’ todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observação, as transições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis.

A coleta de dados será feita através de questionários, que é um instrumento de coleta de informação, utilizado numa sondagem ou inquérito. Tecnicamente questionário é uma técnica de investigação composta por um número grande ou pequeno de questões apresentadas por escrito que tem por objetivo propiciar determinado conhecimento ao pesquisador (SEVERINO, 2007, p. 345).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

A empresa alvo da pesquisa, situa-se em Jaciara-MT, com sua matriz localizada em Douradina-PR. A mesma tem seu departamento de controladoria estruturada, na qual o entrevistado afirma que o departamento da controladoria atua na elaboração e implementação do planejamento estratégico.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001), a controladoria trabalha numa perspectiva multidisciplinar para estabelecer a moldagem, construção e manutenção de sistemas de informação dentro do planejamento estratégico.

Sob a visão do entrevistado, estão entre as responsabilidades da controladoria: efetuar rotinas de fechamento mensais, gerar informações gerenciais aos diretores da empresa, atender aos envolvidos diretamente no negócio, como sócios, investidores entre outros, e gerar as informações financeiras e contábeis, já que a controladoria pode ser entendida como um ramo da moderna contabilidade.

Conforme, Catelli (2001) a controladoria está voltada para modelar a correta mensuração da riqueza, a estruturação do modelo de gestão, notadamente os relacionados com os aspectos econômicos da entidade e com o interesse de terceiros.

O entrevistado afirma que, a atribuição mais importante da controladoria seria, gerar informações precisas e necessárias aos diretores para tomada de decisão, elaborar as informações de forma precisa e sempre dentro do prazo.

Na concepção de Oliveira, Perez Jr, e Silva (2011), a controladoria estuda as práticas das funções de planejamento, controle, registros e os fenômenos da administração econômica e financeira das empresas, prestando informações confiáveis e dando uma ampla visão do ambiente aos gestores para o melhor controle da entidade.

Na ótica do entrevistado, as ferramentas usadas pela controladoria, sistemas internos, informações bancárias e comerciais da empresa, juntamente com planilhas de cálculos, e outros.

Segundo Catelli (2001), as informações fornecidas pela controladoria têm como base, a situação patrimonial, comercial, financeira e relatórios contábeis.

Por meio de dados apresentados pelo entrevistado, o responsável por receber as informações fornecidas pela controladoria são, os departamentos financeiro e contábil. Na visão de Catelli (2001), na controladoria todas as informações são

analisadas por diferentes setores, e mediante suas análises será mensurada a real situação da entidade.

O entrevistado cita o que após as análises das informações, é feita uma reunião com líderes de departamento, analisando pontos fortes e fracos, buscando sempre a melhoria continua da empresa. Conforme Catelli (2001) o profissional da controladoria tem em suas mãos informações que após analisadas pelos gestores serão repassadas para seus respectivos departamentos responsáveis, para que seja discutido o que vai ser colocado em pratica.

O entrevistado afirma que, um subdepartamento denominado orçamento e estudo de projetos, é o grande responsável pela elaboração e execução de projetos aprovados.

De acordo com Catelli (2001), um papel muito importante na controladoria é a segregação de funções, divisões feitas em setores com o objetivo de agilizar os serviços.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento deste estudo, permitiu uma análise da controladoria quanto a sua importância nas tomadas de decisões numa empresa de móveis localizada em Jaciara-MT. Uma reflexão acerca dos métodos e formas de atuação utilizados pelos profissionais responsáveis pelo subdepartamento da controladoria denominados *controllers*, também permitiu analisar de que forma os gestores são auxiliados em processos de tomadas de decisões.

De modo geral, a empresa utiliza de um departamento de controladoria estruturado, o qual auxilia no processo decisório através de: relatórios, demonstrações contábeis, planilhas de cálculos, dados comerciais e financeiros.

Tais informações são repassadas aos gestores, e por meio de reunião entre as partes interessadas, são discutidos prazos de execução e os pontos fortes e fracos seguindo o que foi proposto pela controladoria, sempre buscando a melhoria continua da empresa.

Ao se tratar do tema: controladoria e sua importância nas tomadas de decisões, a pesquisa realizada na empresa citada, obteve-se resultados satisfatórios,

uma vez que o departamento da controlaria é de suma importância para o bom funcionamento dos negócios, conclui-se assim que todos os objetivos tratados na pesquisa foram alcançados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, A. (Org.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, A. (Org.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Carlos Alberto. Gestão econômica. In: PARISI, Claudio; MEGLIORINI, Evandir (Org.). **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.