

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA PARA A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA EMPRESARIAL: UM ESTUDO COMPARATIVO

THE CONTRIBUTION OF THE CONTROLLER TO CORPORATE FINANCIAL MANAGEMENT: A COMPARATIVE STUDY

ÁREA TEMÁTICA: Administração Financeira – 6.02.01.02-9

Andressa Alves Pereira dos Santos, Pós graduando em Gestão Financeira, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, Campus Caraguatatuba, andressapereira.adm@gmail.com

Ricardo Maroni Neto, Economista e Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica, Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, Campus Caraguatatuba, maroni@ifsp.edu.br

Resumo

A controladoria tem se destacado como área de interesse entre gestores, tendo em vista seu potencial em subsidiar com informações o processo de tomada de decisão para melhor performance dos negócios. Desta forma, o presente artigo tem como objetivo comparar a contribuição da controladoria como suporte para a tomada de decisão na gestão financeira, entre uma empresa que emprega a área interna da controladoria com outra empresa que não emprega. A relevância deste artigo possibilita um novo enfoque a adoção da controladoria como aliada na gestão financeira, bem como ampliando do campo do conhecimento científico sobre o tema. Os procedimentos metodológicos adotados foram: pesquisa de origem aplicada, quanto aos objetivos descritiva, seguindo uma abordagem qualitativa para análise dos resultados. A coleta de dados consistiu na elaboração de um roteiro com questões semiestruturadas para conduzir a entrevista com os gestores nas empresas estudadas. Os resultados apontam que a empresa que possui a área interna da controladoria, possui maior enfoque no controle de suas operações, o que possibilita melhor avaliação do seu desempenho no longo prazo e maior fundamento para a tomada de decisão da alta administração da empresa. Enquanto a empresa que não possui, os recursos de controle se apresentam de forma limitada, mesmo com a adoção da controladoria de forma parcial por meio de relatórios de previsto e realizado atribuídos em seu gerenciamento financeiro.

Palavras-chave: Controladoria; Gestão Financeira; Tomada de Decisão.

Abstract

Controllership has stood out as an area of interest among managers, in view of its potential to subsidize with information the decision-making process for better business performance. Thus, this article aims to compare the contribution of the controller as a support for decision making in financial management, between a company that employs the internal area of the controller with another company that does not. The relevance of this article allows a new approach to the adoption of the controller as an ally in financial management, as well as expanding the field of scientific knowledge on the subject. The methodological procedures adopted were:

research of applied origin, as for the descriptive objectives, following a qualitative approach to analyze the results. The data collection consisted in the elaboration of a script with semi-structured questions to conduct the interview with the managers in the studied companies. The results point out that the company that has the internal area of the controller has a greater focus on the control of its operations, which allows better evaluation of its performance in the long term and greater basis for decision making of the senior management of the company. While the company that does not have it, the control resources are presented in a limited way, even with the adoption of the controller in a partial way by means of predicted and accomplished reports assigned in its financial management.

Keywords: *Controlling; Financial Management; Decision Making.*

1 INTRODUÇÃO

Diante da complexidade e da instabilidade do cenário econômico global, bem como a expansão das inovações tecnológicas e ciências, as empresas necessitam buscar dentro deste novo contexto conhecimentos que potencializem seu desempenho econômico e financeiro. A controladoria pode ser uma grande aliada neste processo, visando o aprimoramento do gerenciamento e controle das informações gerenciais (PAULA, DANJOUR, *et al.*, 2017).

A controladoria, como atividade, trabalha na empresa no levantamento de informações e acompanhamento de processos, possibilitando a avaliação da empresa como um todo (CARRARO e SANTANNA, 2017).

Considerando a relevância da prática da controladoria, este estudo tem a proposta de responder o seguinte problema de pesquisa: Qual a contribuição da controladoria na tomada de decisão da gestão financeira empresarial?

Com a finalidade de responder a problemática do presente estudo, tem-se como objetivo comparar a contribuição da controladoria como suporte para a tomada de decisão na gestão financeira, entre uma empresa que emprega a área interna da controladoria com outra empresa que não emprega esta ferramenta.

Neste contexto, a proposta da pesquisa justifica-se devido à importância no aprimoramento de controle, execução e tomada de decisão na gestão financeira empresarial, expandindo o campo do conhecimento por meio de estudos desenvolvidos que apresentem à contribuição da praticabilidade da área da controladoria como importante fator para suporte no gerenciamento eficiente para o desempenho da empresa, bem como visando garantir a sucessão de pesquisas inerentes ao assunto, promovendo maior interação com os profissionais da área, e então desenvolver maior conhecimento (OYADOMARI, AGUIAR, *et al.*, 2014).

A estrutura do presente estudo inicia por meio de levantamento bibliográfico, para revisão das teorias que sustentam o tema. Seguido da metodologia, que será de origem aplicada, quanto aos objetivos descritiva, de abordagem qualitativa. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um roteiro com perguntas semiestruturadas para realização da entrevista com os gestores das áreas da controladoria e financeira nas empresas objeto do presente estudo, contido no apêndice do presente artigo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresentam-se os principais conceitos que sustentam o presente estudo e que compreendem a controladoria e a tomada de decisão na gestão financeira, bem como demais estudos que possuem relação ao tema.

2.1 CONTROLADORIA

Os estudos de Beuren (2002), apontam que a controladoria teve sua origem no início do século XX, após ocorrer a fusão de inúmeras empresas concorrentes que tiveram sua ascensão durante a Revolução Industrial, fundando ao final do século XIX instituições de grande porte. A expansão dessas instituições necessitavam de maior controle para gerenciamento de suas

operações, devido ao seu crescimento de forma acelerada não só nos Estados Unidos, assim como em outros países.

Diante do contexto histórico, a controladoria surgiu devido a exigência de novas práticas que pudessem aperfeiçoar e melhorar os controles gerenciais existentes. A ascensão das empresas requeria práticas que pudessem suportar as estruturas em que negócios demandavam. Segundo Carvalho, Lunkes e Souza (2013), a controladoria originou em decorrência da necessidade que as empresas tinham em obter dados complexos para subsidiar todo o processo gerencial e decisório, assim como aprimorar as atividades de controle e observar seu desempenho.

A controladoria no âmbito empresarial é responsável em subsidiar todo o processo de gerenciamento das informações até a tomada de decisão, visando a avaliação de todas as áreas da empresa, possibilitando a aplicação de medidas corretivas de controle, projeções de cenários, permitindo que a empresa determine seus objetivos de curto e médio prazo, bem como o acompanhamento do desempenho nos negócios (SANTOS, PEREIRA, et al., 2013).

Os estudos de Peleias (2002, p.13), apontam a controladoria no contexto administrativo “como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão”. Desta forma, a área de conhecimento da controladoria é compreendida no contexto da gestão empresarial como setor responsável em fornecer e suportar a tomada de decisão aos administradores.

Segundo Prado, Bertassi, et al. (2013), o papel da controladoria é subsidiar o processo de gestão nas empresas, gerando informações apropriadas e exatas para garantir a empresa em suas decisões. Neste estudo foi apresentada a atuação da controladoria para fins de integração aos processos de planejamento e controle estratégico, para que especialistas do assunto pudessem analisar os impedimentos em tornar a controladoria em evidencia nas empresas.

Em relação a atuação da controladoria nos negócios empresariais, cabe ao controller responsável em gerenciar as informações administrativas da empresa, além de conduzir processos de forma sistêmica e articulada aos objetivos da empresa, mediante divisão dos trabalhos definidos no planejamento que estão atrelados aos processos de gestão (CARVALHO, SOUZA e LUNKES, 2013).

Adotando uma abordagem sob o aspecto da estratégia empresarial, Nunes e Sellito (2016, p.160), enfatizam que “a controladoria pode fornecer suporte à formulação e à execução da estratégia da empresa. Práticas como custeio variável, orçamento operacional e análise custo-volume-lucro podem auxiliar na tomada de decisões estratégicas de curto prazo. No entanto, análise de externalização, planejamento tributário e análise do retorno do investimento são práticas que auxiliam os gestores na tomada de decisões estratégicas de longo prazo. Além disso, também se observou que práticas como o custeio kaizen podem auxiliar na tomada de decisões estratégicas, tanto no curto quanto no longo prazo.”

Seguindo outra linha de pesquisa, Politelo, L. et al. (2014), trata da influência da estrutura da controladoria em empresas com regimes distintos, sendo uma que objetiva o lucro e outra que não possui o mesmo objetivo. Contudo, concluiu-se que a prática da controladoria em ambas empresas são parecidas. Porém, destacou-se maior representatividade das práticas da controladoria nas operações da empresa privada em relação a empresa sem fins lucrativos.

Entretanto, o estudo de Leite; Reif; Lavarda (2018), objetivou analisar as práticas adotadas da controladoria em uma empresa de grande porte do segmento da construção civil, a qual resultou que há efetividade da função da controladoria nas práticas operacionais da empresa, atuando não somente como fonecedora de informações, mas também subsidiando a tomada de decisão na administração. Destacam-se as áreas de atuação direta da controladoria na empresa a contabilidade, custos, gestão de risco, tecnologia da informação e como fator determinante o planejamento estratégico.

Beuren, Gomes e Luz (2012) atestam que, que as principais razões para se implantar a controladoria são: viabilidade nos processos de gestão, busca e construção no gerenciamento eficaz das informações, empreendimento dos interesses a longo prazo, assim como garantir diferencial competitivo da organização no mercado. Corroborando a questão, os estudos de Mosimann e Fisch (1999, p. 124) apontam que “o processo de controle que interessa a controladoria é aquele que possibilita avaliar se cada área está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, isto é, se está sendo eficaz em relação aos planos orçamentários.”

Contudo, mediante o exposto, é notório a relevância da adoção da prática da controladoria no âmbito empresarial, considerando a importância da otimização e controle financeiro, tanto como fator contributivo no processo decisório quanto diferencial competitivo analisando a atual conjuntura do mercado.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

Entende-se que para que uma empresa possa se consolidar no ambiente externo é necessária uma gestão eficiente, além disso, é imprescindível que esta esteja aliada ao gerenciamento dos recursos financeiros.

Segundo Bianchi, Backes e Giongo (2006), o processo de gestão compreende todas as áreas da empresa, a qual envolve a tomada de decisões. De tal modo, direcionando esforços para atingir a eficácia nas decisões por conter em sua estrutura um departamento que viabilize e suporte os direcionamentos necessários, sendo a controladoria responsável nesse processo com a integração e mensuração dos processos estabelecidos na gestão.

A área de estudo das finanças é um assunto que está em constante evolução, anteriormente este estudo incorporava-se na área da Economia, tendo os primeiros estudos a partir de 1900, após, esta área tem progredido tanto tecnicamente quanto conceitualmente, e se desenvolvendo de acordo com a evolução das empresas diante do complexo e dinâmico mercado (RODRIGUES e MATIAS, 2016).

Contudo, Azevedo; Leone (2014) complementam que a área financeira se refere a junção dos ativos disponíveis que serão usuais nas operações e interesses que envolvam a movimentação de dinheiro na empresa, sendo de grande importância a avaliação do seu patrimônio, para uma demonstração intrínseca da condição econômica de seus recursos. Em concordância os estudos de Couto; Fabiano; Ribeiro (2011), confirmam que a área financeira nas empresas tem voltado seus esforços no gerenciamento de seus ativos, cenário este anteriormente limitado apenas às rotinas de entradas e saídas de caixa. Deste modo, maximizando resultados, com a apropriação melhor administrada de suas riquezas.

A gestão financeira trata da ordenação da movimentação de recursos financeiros da empresa, afim de alcançar os objetivos traçados no planejamento, que compreende a análise de orçamentos, realização de estimativas financeiras, gestão de caixa e de crédito, assim como avaliação de investimentos e captação de recursos (GITMAN, 1997).

Paula et al. (2017), afirma que as informações pertinentes a área de finanças fundamentam parte se não todas as decisões tomadas por uma empresa, decisões que envolvam operações quanto aos investimentos, financiamentos, e dividendos. Souza (2007), atesta que em meio aos objetivos e emprego da gestão financeira, destaca-se o planejamento, organização, balanceamento, avaliação da rentabilidade e lucratividade, afim de otimizar a tomada de decisão seguras em face de resultados reais.

Considerando a importância de controle financeiro para a perpetuidade da empresa, a controladoria neste contexto pode ser uma grande aliada, como uma ferramenta na busca efetiva do gerenciamento das informações da empresa que venham subsidiar a tomada de decisão, visando uma gestão alinhada aos objetivos planejados, bem como no acompanhamento do desempenho da empresa e otimização de seus recursos no longo prazo.

2.3 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão no âmbito empresarial ocorre de forma constante, o gerenciamento das informações empresariais se torna essencial na busca do aprimoramento na tomada de decisão, afim de garantir que as operações alcancem os objetivos planejados.

Segundo Shimizu (2001, p. 15), a tomada de decisão refere-se ao “Processo de construção de opções, em que se calculam níveis de risco e escolhe-se a alternativa que tiver maiores chances de sucesso. Esse modelo identifica o processo decisório como uma questão de maximização de utilidades, incorporando a racionalidade econômica.”

Os estudos de Martins; Coelho (2014), salientam que o processo de tomada de decisão constitui na escolha entre várias possibilidades apresentavelmente viáveis, sendo este influenciado por fatores quanto a natureza e fluxo das informações, assim como de recursos e tempo disponíveis, corroborando com esta afirmativa também os estudos de Culp (2016), cabendo ao gestor antes da tomada de decisão, analisar se os cenários previstos atendem o planejado.

No âmbito empresarial os gestores são os responsáveis pela tomada de decisão, segundo os estudos de Cvetkoska (2016, p. 350), “tomar a decisão certa leva ao sucesso da organização, ao passo que decisões erradas levam ao fracasso e, na pior das hipóteses, à desintegração da organização”.

3 METODOLOGIA

A natureza da pesquisa é de origem aplicada, a fim de investigar a atuação da controladoria e sua contribuição na tomada de decisão na gestão financeira da empresa. Segundo Shaughnessy (2012), esta visa promover estudos e técnicas que venham contribuir para modificar e melhorar a vida dos indivíduos, a fim de direcionar o estudo para finalidades reais.

Em relação aos objetivos, trata-se de pesquisa descritiva, considerando a descrição das características da controladoria e a real aplicação de suas funções sob diferentes aspectos, bem como na sua relação com a gestão financeira nas empresas objeto do presente estudo.

Quanto à abordagem do problema procedeu de forma qualitativa, para melhor compreensão da estrutura da controladoria adotada e sua contribuição na gestão financeira da empresa. Este método permite maior percepção do cenário que envolve o problema de pesquisa não se caracterizando como concludentes, devido ao fato de se basearem em um grupo de pequenos casos (MALHOTRA, 2012).

Para a coleta de dados, foi utilizado o método de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelas áreas de finanças e contábil da empresa, a fim de investigar a abrangência dos temas propostos no presente estudo. As entrevistas tratam de procedimentos para obtenção de informações qualitativas, e se apresentam de modo não estruturado, de forma direta e pessoal, em que o participante é acompanhado por um entrevistador capacitado para avaliar motivações e atitudes sobre um determinado assunto ANDRADE; CRESWELL (2010) e MALHOTRA (2012).

O procedimento comparativo do presente estudo foi possível, mediante confronto dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os gestores responsáveis pelas áreas estudadas: controladoria e financeira. Por meio da análise comparativa das informações, foi possível compreender melhor quanto às características das empresas, estrutura e efetividade da área interna da controladoria, bem como a percepção da empresa que não emprega a ferramenta em sua gestão financeira.

A atmosfera da pesquisa envolveu como objeto de pesquisa, a análise de 02 empresas do ramo automobilístico sediadas na cidade de Caraguatatuba, visando realizar um diagnóstico

comparativo sobre a efetividade da controladoria na gestão financeira em uma empresa que emprega a controladoria denominada empresa A, e a segunda empresa que não emprega, denominada como empresa B. Desta forma, a análise comparativa do presente estudo prosseguiu da seguinte forma: caracterização da empresa; estrutura da controladoria na empresa que emprega a área da controladoria em sua gestão e a percepção da empresa que não emprega esta ferramenta, bem como a percepção da importância da gestão financeira empresarial.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresento a seguir os resultados obtidos mediante a análise das respostas obtidas nas entrevistas, visando fundamentar e responder o problema contido no presente estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A primeira empresa estudada emprega a controladoria como área interna em sua gestão, denominada no presente estudo como empresa A, esta atua no mercado automotivo no ramo de concessionária de veículos a mais de 40 anos, tendo sua matriz instalada na cidade de São José dos Campos – SP, com uma filial na cidade de Caraguatatuba – SP, atingindo uma média de venda anual de 2.600 veículos.

O quadro funcional da empresa A é composto por mais de 200 colaboradores diretos, enquanto o quadro societário da empresa é familiar, sendo no início os negócios inicialmente conduzidos por dois irmãos patriarcas e atualmente composto por sete membros familiares.

Quanto a empresa B, esta por sua vez não possui área interna da controladoria aliada a gestão, ela também atua no comércio varejista de automóveis mesmo segmento da empresa A há quase 3 anos, não possuindo filiais devido ao fato de pertencer a um grupo econômico, ou seja, a empresa trabalha com 02 marcas de veículos e uma empresa para atender cada distribuidor, desempenhando a mesma atividade e quadro societário, mas trabalhando com marcas distintas. A empresa também encontra-se sediada na cidade de Caraguatatuba – SP e a média de vendas anual é de 45 veículos.

O quadro funcional da empresa é composto por 25 colaboradores diretos, enquanto a participação no quadro societário é dividida entre 02 sócios.

4.2 ESTRUTURA DA CONTROLADORIA

Em relação a estrutura da controladoria da empresa, em análise as respostas obtidas mediante entrevista realizada com o controller na empresa A, destacou-se a adoção da prática da controladoria há sete anos. Está por sua vez vem atuando como departamento interno subordinado a diretoria da empresa, contando com três colaboradores que são responsáveis por gerenciar as informações obtidas, com intuito de regular, fiscalizar e orientar em prol ao desempenho da empresa.

Quanto ao processo de decisão na empresa A e como a controladoria contribui nesse processo, a empresa caminha para um modelo de Gestão Corporativa, com a criação de Holding, conselho familiar, a qual as decisões são tomadas pelo conselho, este por sua vez se apropria das informações geradas periodicamente pela controladoria para a tomada das decisões significativas sobre indicadores chave para melhor desempenho da gestão financeira nos negócios da empresa.

A controladoria na empresa A atua como organismo que capta os dados gera os relatórios, comenta, faz sugestões de melhoria e dissemina as políticas internas da empresa, a fim de subsidiar a diretoria na tomada de decisão.

Aliada a área da contabilidade à controladoria na empresa A, monitora e assegura o registro e controle dos bens patrimoniais da empresa por meio de práticas contábeis de registro e

controle, tais como inventários periódicos e auditorias. Assim como, a emissão da Aging list quinzenal ou cronograma de títulos a pagar e a receber, assim como no acompanhamento das movimentações de estoques, dentre outras práticas pertinentes a gestão financeira da empresa.

Por outro lado, na entrevista realizada com a responsável pelo setor financeiro na empresa B, destacou-se empiricamente a utilização parcial da ferramenta da controladoria como medida no acompanhamento para desempenho da gestão financeira, tal como a prática orçamentária de controle previsto e realizado, assim como controle patrimonial por meio de sistema operacional.

Em relação ao processo de tomada de decisão na empresa B, o setor financeiro atua no fornecimento das informações para subsidiar a decisão dos diretores, baseado nos relatórios e demonstrativos financeiros, não desenvolvendo políticas internas que assemelham as práticas da controladoria como ferramenta para suporte a gestão financeira. Deste modo, sendo a área financeira a principal responsável em contribuir por meio de relatórios emitidos fundamentados também nos fechamentos contábeis para melhor assessorar no processo decisório da empresa.

Vale ressaltar que, a empresa B até a coleta dos dados para elaboração do presente estudo ainda não havia contratado ou recorrido aos serviços relacionados a área da controladoria em sua gestão.

4.3 PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA NA TOMADA DE DECISÃO EMPRESARIAL

Analisando a atuação da controladoria na área financeira da empresa A, além desta auxiliar no desenvolvimento de procedimentos e controles financeiros, esta também atua na avaliação dos métodos e registros, bem como na avaliação mensal dos custos por meio do acompanhamento dos orçamentos, monitorando os ativos financeiros e gerando indicadores, apontando então possíveis desvios. Apesar de estar diretamente relacionada à área financeira, um dos pontos críticos da atuação da controladoria seria a avaliação do controle de fluxo de caixa, devido à complexidade da atividade, mas ainda assim trabalha no monitoramento e alerta para possíveis problemas quanto às decisões a serem tomadas no curto e médio prazo.

Quanto às informações geradas pela controladoria na empresa A, os relatórios subsidiam as decisões financeiras da empresa, com base na análise dos dados contábeis, financeiros e patrimoniais, comparativos e com indicadores de desvios, quanto à meta ou período, sempre comentado e avaliado, seguido de sugestões de ação e plano de ação desenvolvido pelo Diretor Financeiro com o apoio do Conselho, subsidiado pela controladoria.

Para melhor gerenciamento das informações geradas pela área da controladoria, a empresa A utiliza recursos de formas variadas, tanto que ao longo dos sete anos de trabalho a empresa mudou de programa duas vezes, a fim de assegurar a melhoria no processo de ponderação e avaliação das informações para melhor acompanhamento da gestão.

Quanto à empresa B, seu departamento financeiro é composto por dois funcionários responsáveis em gerir as informações financeiras, reportando assim as informações ao gerente financeiro, que também atua de forma participativa e auxilia nos direcionamentos do setor, que por sua vez está diretamente ligado ao sócio diretor na tomada de decisão empresarial.

Na empresa B, os sócios e o diretor são os responsáveis pela tomada de decisão, estes contam com o auxílio do gerente financeiro que os subsidiam com informações financeiras pertinentes por meio de relatório de fluxo de caixa, analisado diariamente e com previsão semanal para orientação quanto à opção mais viável para o crescimento e desempenho da empresa nos negócios. O setor financeiro e contábil reportam mensalmente a Demonstração de Resultado (DRE) e Balanço Patrimonial, para fins de avaliação e tomada de decisão da alta administração da empresa.

As áreas financeira e contábil da empresa atuam de forma integrada na empresa B, na mensuração e monitoramento das informações da empresa, para fins de emissão de relatórios financeiros que assegurem o registro devido das informações, assim como o controle dos bens patrimoniais da empresa, este é realizado atualmente por meio de sistema operacional disponibilizado na plataforma de controle patrimonial da empresa. Atualmente a empresa adota na área financeira desde o controle de custos em estoque e fixos, ou seja, todo material de consumo e despesas internas relativas a venda dos veículos, bem como a análise de prejuízo e rentabilidade das vendas.

Em relação à atuação da área financeira na gestão da empresa B, está desenvolvida por meio do trabalho de dois funcionários mais o acompanhamento do gerente financeiro. O setor opera diretamente ligado a alta administração da empresa composta pelos sócios e diretor, as atividades de rotina incluem desde a conferência de todos documentos fiscais da empresa até o gerenciamento de processos de pagamentos e contábeis, assim como na elaboração de provisão e acompanhamento dos custos fixos da empresa.

Nesta seção apresento a seguir os resultados obtidos mediante a análise das respostas obtidas nas entrevistas, visando fundamentar e responder o problema contido no presente estudo.

5 CONCLUSÃO

A função da controladoria se consolida no embasamento aos gestores e empresários para o alcance do sucesso empresarial. A sua prática, tem por finalidade mapear as informações, a fim de aperfeiçoar os processos de tomada de decisão e delinear o planejamento dentro das empresas.

A controladoria trabalha no fornecimento de informações de forma holística, avaliando todas as áreas da empresa, a fim de suportar todo processo gerencial, subsidiando para uma melhor tomada de decisão nos negócios empresariais. Considerando que, esta importante ferramenta de gestão disponibiliza os dados obtidos na avaliação das áreas da empresa, garantindo uma melhor visão e previsibilidade dos negócios, suportando as decisões no curto e longo prazo, bem como para melhor direcionamento na gestão financeira, possibilitando maior controle operacional e desempenho empresarial

O objetivo do presente estudo era comparar a contribuição da controladoria como suporte para a tomada de decisão na gestão financeira, entre uma empresa que emprega a área interna da controladoria com outra empresa que não emprega. Em resposta ao problema proposto, podemos afirmar que a controladoria atua como uma importante ferramenta para apoiar os gestores no processo de tomada de decisão, contribuindo para que as ações empresariais sejam mais assertivas, por meio de indicadores confiáveis, que possibilitam um melhor suporte a gestão financeira empresarial, logo otimizando seus resultados e desempenho nos negócios.

Diante disso, os resultados obtidos no presente estudo apontam que, a empresa que emprega a área da controladoria em sua gestão possui maior enfoque no controle de suas operações, o que possibilita melhor avaliação do seu desempenho no longo prazo por parte da alta administração da empresa. Enquanto a empresa que não emprega a controladoria aliada em sua gestão, os recursos de controle são limitados, apesar da adoção da controladoria de forma parcial com relatórios de previsto e realizado.

O presente artigo não tem a pretensão de findar o assunto, e sim complementar os estudos realizados pertinentes ao tema proposto, considerando a ampla gama de material acadêmico disponível, assim como a importância do conteúdo a ser desenvolvido na área de abordagem da controladoria como ferramenta que contribui para uma melhor performance na gestão financeira empresarial.

Contudo, a principal limitação do presente estudo consistiu na limitação das amostras para a pesquisa, tendo em vista uma pequena parcela de empresas no local que fazem uso da

ferramenta da controladoria em sua gestão. Desta forma, sugere-se para a continuidade do presente estudo uma amostra considerável de empresas que apliquem como área interna a controladoria, comparando sua efetividade com empresas que não utilizam a ferramenta em seu processo de tomada de decisão e gestão.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN 978-85-224-5856-1
- BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. Controladoria: agregando valor para a empresa, Porto Alegre: Bookman, p. 15-38, 2002.
- BEUREN, I. M.; GOMES, E. D. C. O.; LUZ, R. M. Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas. Gestão & Regionalidade, São Caetano do Sul , v. 28, n. 82, p. 19-34, Janeiro - Abril 2012. ISSN 2176-5308.
- BIANCHI, M.; BACKES, R. G.; GIONGO, J. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. Contexto - Revista do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade da UFRGS, Porto Alegre, v. 6, n. 10, p. 1-23, Julho - Dezembro 2006. ISSN 2175-8751.
- CARRARO, W. B. W. ; SANTANNA, D. H. W. The Structure of Controllership Area in Organizations. Revista de Negócios, Blumenau, v. 22, n. 2, p. 23-33, Abril 2017. ISSN 1980-4431.
- CARVALHO, A. D.; SOUZA, P. D.; LUNKES, R. J. Institucionalização da Controladoria: Proposta de Implantação em uma empresa do ramo da Construção Civil. Revista Inovação, Teresina, v. 2 , n. art. , p. 01-21, Jan.- Jun. 2013. ISSN ISSN Eletrônico: 2357-9501.
- COUTO, V. D.; FABIANO, D.; RIBEIRO, K. C. D. S. Gestão Financeira de curto prazo: uma análise de comportamento das empresas do IBOVESPA em resposta à crise econômica. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 46-64, Set. - Dez. 2011. ISSN ISSN 1984-3291.
- CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes, consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. ISBN 978-85-363-2300- 8
- CULP, C. (2016). Judgment and decision making in outdoor adventure leadership: A dual-process model. Journal of Outdoor Recreation, Education, and Leadership, 8(1), 57–74.
- CVETKOSKA, V. (2016). A survey of the use of operational research in decisions made by micro, small and medium-sized enterprises in Macedonia. Croatian Operational Research Review, 7(2), 349-365.
- FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício. Revista de Tecnologia Aplicada, Campo Limpo Paulista , v. 5, n. 1, p. 3-16, Janeiro - Abril 2016. ISSN 2237-3713.
- GITMAN. Lawrence J. Princípios de administração financeira. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- 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, Campo Grande, v. 6, n. 1, p. 1-24, Janeiro - Abril 2018. ISSN 2317-949X.
- LUNKES, J.; SCHNORRENBERGER , D.; ROSA, F. S. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo , v. 15, n. 47, p. 283-299, Abril - Junho 2013. ISSN 1806-4892.
- MARTINS, F. G.; COELHO, L. S. Aplicação do método de análise hierárquica do processo para o planejamento de ordens de manutenção em dutovias. Revista GEPROS, n. , p. 65-80, 2014.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvia. Controladoria: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

- NUNES, A. A. B.; SELLITTO, M. A. A Controladoria como Suporte à Estratégia da Empresa: Estudo Multicaso em Empresas de Transporte. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 135-164, Janeiro - Fevereiro 2016. ISSN 1678-6971.
- OYADOMARI, J. C. et al. Associações entre informações, desempenho da controladoria, desempenho gerencial e organizacional: um estudo exploratório. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, Brasília, v. 8, n. 3, p. 309-325, Julho - Setembro 2014. ISSN 1981-8610.
- PAULA, C. E. et al. Fatores de Interesse pela Área Financeira: Uma Avaliação com Estudantes de Ensino Superior em Administração. Revista de Administração da Unimep, Piracicaba, v. 15, n. 2, p. 56-81, Maio - Agosto 2017. ISSN 1679-5350.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.
- POLITELO, L. et al. Uma análise em organizações sob a ótica da controladoria empresarial. Desafio Online, Campo Grande, v. 2, n. 1, p. 487-504, Janeiro - Abril 2014. ISSN 2317-949X.
- PRADO, E. V. et al. Os desafios na implementação da controladoria estratégica nas organizações. Caderno Profissional de Administração - UNIMEP, Piracicaba, v. 3, n. 2, p. 14-37, Julho - Dezembro 2013. ISSN 2237-5422.
- RODRIGUES, E. R.; MATIAS, A. B. Ensino em Administração: Proposta do Conteúdo Programático da Área de Finanças. Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 245-274, Maio - Agosto 2016. ISSN 2177-6083.
- SANTOS, D. C. D. et al. Controladoria: uma comparação entre a teoria e a prática de um grupo empresarial varejista, 2013.
- SHIMIZU, Tamio. Decisões nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. Atlas, 2001.
- SILVA, E. A. et al. Análise do Uso de Instrumentos de Controladoria nos Empreendimentos Comerciais e Industriais, de São João Del-Rei – Minas Gerais. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, Volta Redonda, v. 2, n. 1, p. 4-15, Janeiro - Junho 2016. ISSN 2447-8156.
- SHAUGHNESSY, John J.; Zechmeister, Eugene B.; Zechmeister, Jeanne S. Metodologia de pesquisa em psicologia; tradução: Ronaldo Cataldo Costa; revisão técnica: Maria Lucia Tiellet Nunes. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012. ISBN 978-85-8055-100-6
- SOUZA, Antônio. Gerência financeira para micro e pequenas empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.