

Novas Perspectivas em **Controladoria:**

Eficiência, Governança e
Sustentabilidade Organizacional

Fernando das Dores Esquivel Filho
(Organizador)



AYA EDITORA
2026

Novas Perspectivas em **Controladoria:**

Eficiência, Governança e
Sustentabilidade Organizacional

Fernando das Dores Esquivel Filho
(Organizador)

Novas Perspectivas em **Controladoria:**

Eficiência, Governança e
Sustentabilidade Organizacional



Direção Editorial

Prof.º Dr. Adriano Mesquita Soares

Executiva de Negócios

Ana Lucia Ribeiro Soares

Organizador

Prof.º Me. Fernando Das Dores Esquivel Filho

Revisão

Os Autores

Produção Editorial

AYA Editora©

Capa

AYA Editora©

Imagens de Capa

ChatGPT Images 2.0

Área do Conhecimento

Ciências Sociais Aplicadas

Conselho Editorial

Prof.º Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva (UNIDAVI)

Prof.ª Dr.ª Adriana Almeida Lima (UEA)

Prof.º Dr. Aknaton Toczec Souza (UCPEL)

Prof.º Dr. Alaerte Antonio Martelli Contini (UFGD)

Prof.º Dr. Argemiro Midonês Bastos (IFAP)

Prof.º Dr. Carlos Eduardo Ferreira Costa (UNITINS)

Prof.º Dr. Carlos López Noriega (USP)

Prof.ª Dr.ª Claudia Flores Rodrigues (PUCRS)

Prof.ª Dr.ª Daiane Maria de Genaro Chirolí (UTFPR)

Prof.ª Dr.ª Danyelle Andrade Mota (IFPI)

Prof.ª Dr.ª Déa Nunes Fernandes (IFMA)

Prof.ª Dr.ª Déborah Aparecida Souza dos Reis (UEMG)

Prof.º Dr. Denison Melo de Aguiar (UEA)

Prof.º Dr. Emerson Monteiro dos Santos (UNIFAP)

Prof.º Dr. Gilberto Zammar (UTFPR)

Prof.º Dr. Gustavo de Souza Preussler (UFGD)

Prof.ª Dr.ª Helenadja Santos Mota (IF Baiano)

Prof.ª Dr.ª Heloísa Thaís Rodrigues de Souza (UFS)

Prof.ª Dr.ª Ingridi Vargas Bortolaso (UNISC)

Prof.ª Dr.ª Jéssyka Maria Nunes Galvão (UFPE)

Prof.º Dr. João Luiz Kowaleski (UTFPR)

Prof.º Dr. João Paulo Roberti Junior (UFRR)

Prof.º Dr. José Enildo Elias Bezerra (IFCE)

Prof.º Dr. Luiz Flávio Arreguy Maia-Filho (UFRPE)

Prof.ª Dr.ª Maralice Cunha Verciano (CEDEUAM-Unisalento - Lecce - Itália)

Prof.ª Dr.ª Marcia Cristina Nery da Fonseca Rocha Medina (UEA)

Prof.ª Dr.ª Maria Gardênia Sousa Batista (UESPI)

Prof.º Dr. Myller Augusto Santos Gomes (UTFPR)

Prof.º Dr. Pedro Fauth Manhães Miranda (UEPG)

Prof.º Dr. Rafael da Silva Fernandes (UFRA)
Prof.º Dr. Raimundo Santos de Castro (IFMA)
Prof.ª Dr.ª Regina Negri Pagani (UTFPR)
Prof.º Dr. Ricardo dos Santos Pereira (IFAC)
Prof.º Dr. Rômulo Damasclin Chaves dos Santos (ITA)
Prof.ª Dr.ª Silvia Gaia (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Tânia do Carmo (UFPR)
Prof.º Dr. Ygor Felipe Távora da Silva (UEA)

Conselho Científico

Prof.º Me. Abraão Lucas Ferreira Guimarães
Prof.ª Dr.ª Andreia Antunes da Luz (UniCesumar)
Prof.º Dr. Clécio Danilo Dias da Silva (UFRGS)
Prof.º Dr. Diogo Luiz Cordeiro Rodrigues (UFPR)
Prof.º Me. Ednan Galvão Santos (IF Baiano)
Prof.ª Dr.ª Eliana Leal Ferreira Hellvig (UFPR)
Prof.º Dr. Fabio José Antonio da Silva (HONPAR)
Prof.º Dr. Gilberto Sousa Silva (FAESF)
Prof.ª Dr.ª Karen Fernanda Bortoloti (UFPR)
Prof.ª Dr.ª Leozenir Mendes Betim (FASF)
Prof.ª Dr.ª Lucimara Glap (FCSA)
Prof.º Dr. Milson dos Santos Barbosa (UniOPET)
Prof.º Dr. Rudy de Barros Ahrens (UNIR)
Prof.ª Dr.ª Silvia Aparecida Medeiros Rodrigues (FASF)
Prof.ª Dr.ª Sueli de Fátima de Oliveira Miranda Santos (UTFPR)
Prof.ª Dr.ª Tássia Patricia Silva do Nascimento (UEA)
Prof.ª Dr.ª Thaísa Rodrigues (IFSC)

Copyright do Texto © 2026 dos autores

Copyright da Edição © 2026 AYA Editora (projeto gráfico, diagramação e visual de capa)

N936 Novas perspectivas em controladoria: eficiência, governança e sustentabilidade organizacional [recurso eletrônico]. / Fernando das Dores Esquivel Filho (organizador)
-- Ponta Grossa: Aya, 2026. 205 p.

Inclui biografia

Inclui índice

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN: 978-65-6228-023-4

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Processo decisório. 3. Administração de empresas. 4. Controladoria. 5. Controladoria - Brasil. 6. Administração pública - Brasil - Auditoria. 7. Contabilidade gerencial. I Esquivel Filho, Fernando das Dores. II. Título.

CDD: 658.151

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Bruna Cristina Bonini - CRB 9/1347

AYA Editora©

Fone: +55 42 3086-3131 | WhatsApp: +55 42 99906-0630

E-mail: contato@ayaeditora.com.br | Site: <https://ayaeditora.com.br>

Declaração da Editora

O conteúdo autoral próprio desta obra é disponibilizado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional — CC BY 4.0, que permite seu uso, reprodução, distribuição e adaptação, inclusive para fins comerciais, desde que sejam atribuídos os devidos créditos aos autores, indicada a licença e informadas eventuais alterações.

A licença não se aplica ao projeto gráfico, à diagramação, ao design de capa nem aos materiais de terceiros utilizados na obra, tais como citações, imagens, gráficos, documentos, marcas e outros conteúdos identificados por crédito, referência ou indicação específica. Esses materiais permanecem sujeitos aos respectivos direitos, licenças, autorizações e limitações legais.

A reprodução ou reedição da obra por terceiros deverá utilizar apresentação gráfica própria ou contar com autorização expressa da AYA Editora para uso da edição gráfica.

Os autores são responsáveis pela autoria, originalidade, precisão e licitude de suas contribuições intelectuais, pela correta indicação das fontes e referências, bem como pela obtenção das autorizações necessárias para a utilização de materiais de terceiros.

As análises, interpretações e opiniões apresentadas são de responsabilidade dos autores e não refletem, necessariamente, o posicionamento da AYA Editora, de seu conselho editorial ou das instituições mencionadas.

A atuação da AYA Editora limitou-se aos serviços editoriais e técnicos contratados, incluindo produção editorial, projeto gráfico, diagramação, registro e disponibilização da obra, sem titularidade ou ingerência sobre o conteúdo textual.

As referências a pessoas, instituições, autoridades e fatos históricos possuem finalidade informativa, acadêmica, crítica ou de pesquisa e devem observar a legislação aplicável, inclusive os direitos autorais e os direitos da personalidade.

A AYA Editora não comercializa esta obra nem recebe royalties, comissões ou participação nas receitas decorrentes de sua venda ou distribuição. Os autores e terceiros poderão explorar comercialmente o conteúdo autoral próprio nos limites da Licença CC BY 4.0, sem utilizar a edição gráfica reservada à editora.

SUMÁRIO

Apresentação..... XIII

01

**O Papel Estratégico da Controladoria na Tomada de
Decisão Empresarial 1**

Carlos Eduardo Moura Fernandes

Izane Alexia Silva Morais

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.1

02

**Indicadores de Desempenho em Projetos: Análise
dos Principais Critérios Utilizados para Avaliação de
Resultados Organizacionais..... 12**

Cledson Oliveira Guimarães

Carlos Eduardo Lopes da Silva

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.2

03

**Controladoria em Ação: Um Estudo de Caso sobre a
Melhoria de Processos 26**

Ana Cristina Fabrício de Matos

Ana Luiza Azevedo Fernandes

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.3

04

Controladoria e Gestão de Custos: Estratégias para Redução de Despesas.....40

Emília Souza dos Santos

Maria da Badia Alves dos Reis Santos

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.4

05

Controladoria no Setor Público: Transparência na Gestão Pública52

Andressa Gomes da Cruz

Glécia Mariane Almeida Rodrigues

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.5

06

A Controladoria nas Tomadas de Decisões e Aferição do Resultado Econômico das Empresas: Estudo de Comparação entre as Metodologias GECON e EVA....64

Pâmela Mayara Silva Dias

Bruno Alves da Silva

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.6

07

O Papel da Controladoria na Gestão das Microempresas: Estudo Realizado em uma Confeitaria Artesanal na Cidade de Barreiras – BA77

Luiz Pedro Vian de Oliveira

Vagner Campos da Silva

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.7

08

Controladoria e sua Influência na Eficiência e Eficácia Organizacional.....95

Ana Luiza do Prado Batista

Kesia Filgueira Nogueira

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.8

09

A Relação entre Controladoria, Compliance e Controle Interno.....109

André Pereira de Souza

Emilly Dayna de Oliveira Matos

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.9

10

Controller de Sucesso: O Perfil Profissional na Era Digital.....121

Carlos Eduardo de Andrade Lima

Kaio Teixeira dos Santos

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.10

11

Controladoria como Ferramenta para Estabilizar Resultados e Finanças128

Pablyne de Oliveira da Rosa

Mara Midian Silva de Souza

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.11

12

A Contribuição da Controladoria na Gestão de Riscos Operacionais141

Jaqueline da Silva Souto

Kayllane Ferreira Antunes

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.12

13

Controladoria como Ferramenta de Apoio ao Planejamento Estratégico155

Kemilly Sibebe dos Santos Campos

Mylenna Silva de Lima

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.13

14

A Tecnologia da Informação como Pilar da Controladoria Gerencial169

Deivid da Rocha Bezerra

Fabio Alexandre da Silva Guedes

Fernando das Dores Esquivel Filho

DOI: 10.47573/aya.6228.2.524.14

Organizadores186

Índice Remissivo187

APRESENTAÇÃO

Nas organizações contemporâneas, a controladoria participa de questões que ultrapassam o registro e o acompanhamento de informações contábeis. Sua atuação alcança o planejamento, a avaliação de resultados, o controle de recursos e o apoio às decisões de natureza econômica e administrativa. Este livro examina essa presença em diferentes contextos, considerando empresas privadas, organizações públicas e pequenos negócios, sem dissociar os instrumentos técnicos das condições em que são utilizados.

As discussões passam pela mensuração do desempenho, pela análise de investimentos, pela gestão de custos e pelo acompanhamento de processos. Indicadores financeiros são examinados em conjunto com métodos de avaliação econômica, enquanto estudos voltados às microempresas mostram como controles gerenciais podem ser incorporados a estruturas administrativas mais simples. No setor público, a atenção recai sobre transparência, controle e responsabilidade na gestão dos recursos.

Outros trabalhos aproximam a controladoria do planejamento estratégico, da gestão de riscos, do compliance e dos controles internos. Essa relação evidencia a circulação da informação entre diferentes áreas e sua utilização no acompanhamento de metas, na identificação de desvios e na avaliação das condições operacionais e financeiras. O resultado econômico, o fluxo de caixa, os relatórios gerenciais e os sistemas de custeio aparecem, nesse percurso, como meios de análise vinculados a problemas concretos de gestão.

O livro reúne pesquisas bibliográficas, estudos qualitativos, comparações entre métodos e estudos de caso. Essa variedade metodológica acompanha a própria amplitude do campo estudado. Também ganha espaço a formação profissional do controller, especialmente diante da incorporação de sistemas ERP, ferramentas de Business Intelligence, análise de dados, automação e inteligência artificial. As mudanças tecnológicas são tratadas em relação aos processos de controle, à organização das informações e às novas exigências de qualificação profissional.

A reunião desses estudos registra questões presentes na pesquisa e no exercício profissional da controladoria, sem restringi-la a um único modelo organizacional. Os capítulos fornecem referências para investigações sobre desempenho, governança, planejamento, riscos e uso de tecnologias na gestão, além de situarem práticas adotadas em ambientes com diferentes estruturas e finalidades. Acadêmicos, estudantes e profissionais encontrarão neste volume elementos para examinar problemas da área e suas formas de tratamento no contexto organizacional atual.

Boa leitura!



O Papel Estratégico da Controladoria na Tomada de Decisão Empresarial

The Strategic Role of Controllershship in Business Decision-Making

Carlos Eduardo Moura Fernandes

Izane Alexia Silva Morais

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: O presente estudo tem como finalidade analisar o papel estratégico da controladoria na tomada de decisão empresarial, abordando sua evolução histórica, seus conceitos, fundamentos, funções e sua contribuição para a gestão organizacional. O objetivo é discutir de que forma a controladoria atua como instrumento de apoio aos gestores, especialmente no fornecimento de informações contábeis, financeiras e gerenciais que auxiliam no planejamento, no controle, na avaliação de desempenho e na redução de incertezas no ambiente empresarial. Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, utilizando abordagem bibliográfica e documental, com base em livros, artigos científicos, dissertações e demais publicações relacionadas ao tema. Os resultados do estudo demonstram que a controladoria passou a ocupar uma posição estratégica nas organizações, deixando de ser compreendida apenas como uma área voltada ao controle contábil e financeiro para atuar de forma integrada ao processo decisório. Além disso, destaca-se que o controller exerce papel fundamental na interpretação dos dados, elaboração de relatórios, acompanhamento dos resultados e suporte às decisões gerenciais. Conclui-se que a controladoria contribui significativamente para a melhoria da qualidade das decisões empresariais, favorecendo a eficiência da gestão, o alcance dos objetivos organizacionais e a continuidade das empresas em um mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-chave: controladoria; tomada de decisão; gestão empresarial; controller; informações gerenciais.

Abstract: The present study aims to analyze the strategic role of controllership in business decision-making by addressing its historical evolution, concepts, foundations, functions, and contributions to organizational management. The objective is to discuss how controllership serves as a support tool for managers, particularly by providing accounting, financial, and managerial information that assists in planning, control, performance evaluation, and the reduction of uncertainty within the business environment. This study was developed through qualitative, exploratory research using a bibliographic and documentary approach, based on books, scientific articles, dissertations, and other publications related to the topic. The findings demonstrate that controllership has assumed a strategic position within organizations, no longer being understood solely as an area focused on accounting and financial control, but rather as an integral component of the decision-making process. Furthermore, the study highlights that the controller plays a fundamental role in data interpretation, report preparation, performance monitoring, and managerial decision support. It is concluded that controllership makes a significant contribution to improving the quality of business decisions, enhancing management efficiency, supporting the achievement of organizational objectives, and ensuring business continuity in an increasingly competitive market.

Keywords: controllership; decision-making; business management; controller; managerial information.

INTRODUÇÃO

No atual ambiente empresarial, caracterizado por elevada competitividade, a qualidade das decisões gerenciais torna-se um fator determinante para o sucesso organizacional. Nesse ambiente dinâmico, os gestores necessitam de informações cada vez mais precisas, confiáveis e oportunas para orientar suas escolhas e reduzir incertezas.

As transformações frequentes sofridas pelas organizações em suas operações e formas de gestão são impulsionadas por um ambiente econômico em rápida modernização, no qual produtos e serviços podem se tornar obsoletos em curto espaço de tempo. Diante desse cenário, torna-se fundamental que as empresas adotem um planejamento antecipado e desenvolvam estratégias organizacionais capazes de lidar com a volatilidade e minimizar impactos sobre seus objetivos de crescimento (Sousa; Brito, 2024).

Nesse contexto, destaca-se a importância da controladoria como uma área estratégica capaz de fornecer suporte informacional qualificado ao processo decisório. Carota (2019) compreende a controladoria estratégica como um setor administrativo vinculado à alta gestão da empresa, responsável por executar e integrar o controle organizacional, além de fornecer informações contábeis, financeiras e não financeiras que auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão e no planejamento estratégico empresarial.

Diante disso, o presente estudo analisa o papel estratégico da controladoria na tomada de decisão empresarial, com enfoque na utilização de informações gerenciais como instrumento de apoio às decisões organizacionais. A delimitação do tema busca compreender a atuação da controladoria não apenas como um setor de controle, mas também como apoio ao processo decisório e na promoção do desenvolvimento organizacional sustentável.

Diante dessa realidade, o estudo tem como objetivo geral questionar: qual é o papel estratégico da controladoria na tomada de decisão empresarial? A partir disso, busca-se investigar de que forma as informações geradas por essa área contribuem para decisões mais eficazes nas organizações e como a controladoria pode influenciar positivamente o processo decisório e os resultados empresariais.

A escolha desse tema justifica-se pela sua relevância no contexto atual, em que as empresas enfrentam desafios cada vez mais complexos e necessitam de ferramentas que auxiliem na gestão eficiente de seus recursos. Além disso, este estudo apresenta relevância acadêmica, ao contribuir para o aprofundamento teórico sobre o tema, e relevância prática, ao evidenciar a importância da controladoria para gestores e organizações. Adicionalmente, a pesquisa também se justifica pela crescente necessidade de integração entre as áreas organizacionais, uma vez que decisões isoladas podem comprometer o desempenho da empresa.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada em fontes bibliográficas e documentais já publicadas, como livros, artigos científicos, dissertações e teses que abordam o tema. A pesquisa bibliográfica permite reunir

diferentes abordagens teóricas, proporcionando uma compreensão mais ampla e fundamentada acerca do papel estratégico da controladoria na tomada de decisão empresarial.

REFERENCIAL TEÓRICO

Evolução Histórica da Controladoria

A evolução da controladoria está diretamente relacionada ao crescimento das organizações e à necessidade de aperfeiçoamento dos processos de gestão e controle empresarial. Com o aumento da complexidade das operações econômicas e a expansão das atividades empresariais e dos avanços tecnológicos ao longo do século XX, tornou-se indispensável o desenvolvimento de mecanismos capazes de fornecer informações confiáveis e oportunas para auxiliar os gestores na administração dos negócios (Farias; Pereira, 2017).

Osurgimento da controladoria é frequentemente associado ao desenvolvimento das grandes corporações norte-americanas, especialmente após a Revolução Industrial. O crescimento das empresas, a descentralização das operações e a ampliação dos mercados exigiram maior controle sobre os recursos organizacionais e sobre o desempenho das diversas unidades de negócios. Segundo Schmidt e Santos (2006 *apud* Souza 2015), fatores como a expansão das fontes de capital, a crise de 1929 e o fortalecimento da regulamentação contábil contribuíram para consolidar a controladoria como uma área estratégica voltada ao acompanhamento do desempenho organizacional e ao apoio à tomada de decisões.

Inicialmente, a controladoria possuía uma atuação predominantemente voltada ao controle contábil e financeiro. Seu principal objetivo consistia em registrar e monitorar as operações da empresa, garantindo a integridade dos dados patrimoniais e o cumprimento das normas contábeis. Segundo Padoveze (2012, p.3):

A Controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Como a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais - passado, presente, futuro, e como a Ciência Social exige a comunicação de informação, no caso, a econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

Rocha (2018) esclarece que a Controladoria não representa uma evolução da Contabilidade. Segundo essa perspectiva, a aproximação entre ambas decorre de uma sequência histórica de acontecimentos e transformações organizacionais, sem que isso signifique uma relação de evolução conceitual ou hierárquica entre os dois campos de conhecimento.

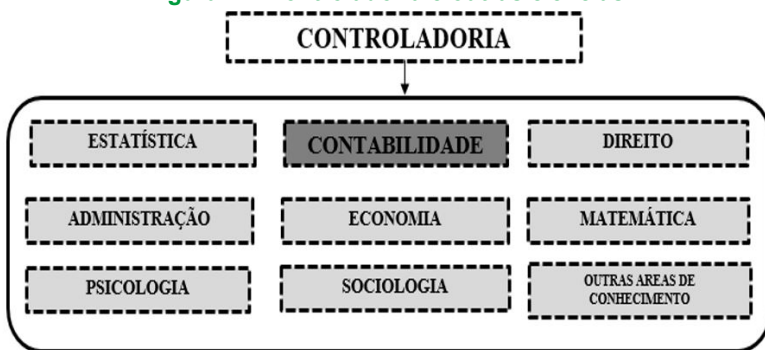
A interface entre controladoria e contabilidade encontra-se no fato de a primeira utilizar os conceitos oriundos das Ciências Contábeis para identificar, classificar, registrar, mensurar e sumarizar os fatos ou atos que envolvem uma organização e/ou um processo de tomada de decisão, com a possibilidade de mesclar nesses conceitos um enfoque ou um olhar, auxiliando, também, com outros conceitos advindos das mais diversas ciências à disposição do homem, ou do controller, podendo ser numa visão de passado, presente ou futuro, ou seja, a controladoria é atemporal (Rocha, 2018, p. 38).

Com a crescente competitividade do ambiente empresarial, sua função passou a abranger atividades mais amplas, relacionadas ao planejamento, ao controle gerencial e à avaliação de desempenho organizacional.

Conceitos e Fundamentos

A controladoria é uma área do conhecimento que reúne conceitos e práticas oriundos da Contabilidade, Administração, Economia, Estatística e outras ciências relacionadas à gestão organizacional. Sua principal finalidade é fornecer informações relevantes para auxiliar os gestores no planejamento, controle e tomada de decisões, contribuindo para a continuidade e o sucesso das organizações. Os fundamentos da controladoria estão baseados na busca pela eficiência, eficácia e efetividade organizacional. Nesse contexto, a área atua como um instrumento de apoio à gestão, promovendo a integração das informações produzidas pelos diversos departamentos da empresa e transformando dados em conhecimento útil para o processo decisório.

Figura 1 – Controladoria e outras ciências.



Fonte: Adaptado de Rocha (2018, p.38).

Funções da controladoria

As funções da controladoria vão além do simples controle contábil e financeiro. Sua atuação envolve atividades de planejamento, controle, avaliação de desempenho, integração de informações, gestão de riscos e apoio à tomada de

decisão, consolidando-se como uma área estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais e para a geração de valor nas empresas.

Tabela - 1 Funções da controladoria.

Função Administrativa	Descrição
Planejamento	Determinação de um plano de ação que forneça uma base estimativa do grau de sucesso provável, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização.
Organização	Estruturação dos recursos e das atividades necessárias para a execução dos planos, definindo a forma organizacional mais adequada para atingir os objetivos propostos.
Direção	Coordenação das tarefas e atividades organizacionais, com definição clara de autoridade, responsabilidade, poder e relações hierárquicas.
Controle	Processo de avaliação do desempenho organizacional por meio da comparação entre os resultados alcançados e os padrões previamente estabelecidos, permitindo a adoção de ações corretivas quando necessário.

Fonte: Adaptado de Gasparetto et al. (2010, p. 94).

Entre as funções mais relevantes da controladoria destaca-se o planejamento. Nesse processo, a área participa da elaboração dos planos estratégicos, táticos e operacionais da organização, fornecendo informações que auxiliam na definição de metas e objetivos. Além disso, acompanha a execução desses planos, verificando se os resultados obtidos estão alinhados com aquilo que foi previamente estabelecido.

Além disso, a função de relatar sempre foi descrita como fundamental no ramo da controladoria. Heckert e Wilson (1963 *apud* Mosimann; Fisch, 1999, p. 91) explica:

A função de relatar, que inclui preparação, análise e interpretação dos fatos financeiros e números para o uso da administração, envolve uma avaliação desses dados em relação aos objetivos e métodos da área e da empresa como um todo, e às influências externas, e a preparação e apresentação de relatórios a terceiros, como órgãos governamentais, acionistas, credores, clientes, o público em geral, conforme suas exigências.

Além disso, a função de relatar contribui para a integração entre os diversos setores da empresa, promovendo maior alinhamento das informações e favorecendo decisões mais consistentes. Dessa maneira, a controladoria exerce papel fundamental na disseminação do conhecimento organizacional, garantindo que as informações necessárias estejam disponíveis para os responsáveis pela gestão da organização.

De acordo com Silva (2022 *apud* Meirelles, 2023), a controladoria tem como objeto de estudo a organização de maneira ampla e integrada, adotando uma visão holística. Nesse sentido, ela contribui para a definição das estruturas organizacionais com base em um modelo de gestão que reflete os valores e diretrizes da empresa.

Controller

Com a crescente complexidade do ambiente empresarial e a necessidade de informações cada vez mais precisas, o papel do controller deixou de ser exclusivamente operacional e passou a assumir uma posição estratégica dentro das organizações. Atualmente, esse profissional participa ativamente dos processos gerenciais, auxiliando na formulação de estratégias, na avaliação de desempenho e no acompanhamento dos resultados empresariais. Segundo Calijuri (2005, p.60): “Entre todos os executivos de uma empresa, o controller é o profissional que está na posição única de assumir a mentalidade apreciativa de qualquer problema que afete o lucro do negócio.”

As competências exigidas desse profissional vão além do conhecimento técnico em contabilidade e finanças. O controller moderno deve apresentar habilidades relacionadas à liderança, comunicação, análise de dados, planejamento estratégico e utilização de tecnologias da informação. Essas competências são fundamentais para que possa interpretar informações complexas e transformá-las em conhecimento útil para os gestores.

Tabela 2 – Principais responsabilidades do controller.

Responsabilidade	Descrição
Elaboração de políticas e procedimentos	Desenvolver e divulgar políticas relacionadas à contabilidade, orçamento, tributação, planejamento empresarial, relatórios financeiros e indicadores de desempenho.
Representação institucional	Atuar como representante da organização junto a órgãos governamentais e entidades de classe em assuntos contábeis e financeiros.
Gestão tributária	Coordenar o planejamento tributário e assegurar que as práticas da empresa estejam em conformidade com a legislação fiscal vigente.
Planejamento empresarial	Coordenar a elaboração dos planos anuais e de longo prazo, incluindo projeções de vendas, custos, lucros, fluxo de caixa e necessidades de capital.
Sistema de informações gerenciais	Desenvolver sistemas de relatórios financeiros que forneçam informações relevantes para a tomada de decisão dos gestores.
Avaliação de investimentos	Analisar os aspectos financeiros relacionados à aquisição, alienação ou investimento em ativos e projetos.
Consolidação dos planos financeiros	Revisar e integrar os planos de longo prazo, avaliando sua viabilidade sob a perspectiva financeira.
Controle de desempenho	Comparar os resultados obtidos com os planejados, elaborando relatórios e recomendações para ações corretivas quando necessário.
Gestão dos registros contábeis	Supervisionar a manutenção dos registros financeiros e a elaboração das demonstrações contábeis destinadas aos usuários internos e externos.

Responsabilidade	Descrição
Controle orçamentário	Coordenar a elaboração, análise e acompanhamento dos orçamentos organizacionais.
Gestão da área financeira	Participar da organização da estrutura financeira e dos processos relacionados à seleção, movimentação e desligamento de profissionais da área.
Relacionamento com stakeholders	Manter comunicação com investidores, entidades profissionais e órgãos governamentais relacionados às informações financeiras da organização.
Coordenação da auditoria independente	Supervisionar e acompanhar os trabalhos realizados pelas empresas de auditoria externa.

Fonte: Adaptado de Willson, Roehl-Anderson e Bragg (1995 apud Calijuri 2005).

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997 *apud* Lima; Macêdo 2018), o controller deve ser um profissional versátil, capaz de identificar e enfrentar os desafios organizacionais, além de investir continuamente em sua atualização e desenvolvimento profissional, de modo a desempenhar suas funções com maior eficiência.

Tomada de Decisão Empresarial

A tomada de decisão constitui um dos processos mais importantes dentro das organizações, uma vez que influencia diretamente o alcance dos objetivos empresariais e a continuidade dos negócios. Em um ambiente caracterizado por constantes mudanças econômicas, tecnológicas e mercadológicas, os gestores precisam tomar decisões cada vez mais rápidas e fundamentadas, utilizando informações confiáveis que reduzam as incertezas inerentes ao ambiente organizacional. De acordo com Souza (2021, p.76):

Os administradores, tal como fazemos em nosso cotidiano, têm a tarefa de decidir os rumos a serem tomados por uma organização. Algumas decisões são tão relevantes que podem afetar um grande número de pessoas, ter altos custos financeiros ou mesmo durar por longos períodos na trajetória da organização. Essas decisões podem ter um impacto importante não só internamente na organização, mas em toda a sociedade e no ambiente de atuação da organização. [...] Decidir não é simplesmente dizer “sim” ou “não”. Uma escolha que se limita apenas a respostas triviais tem grandes chances de ser uma decisão fracassada ou temerária. O momento da escolha é apenas um dos passos do processo de tomada de decisão, que tem início com a identificação de um problema e se encerra quando cessam os efeitos da decisão tomada.

Diversos modelos teóricos foram desenvolvidos para explicar como ocorre o processo de tomada de decisão nas organizações. Cada modelo apresenta

pressupostos específicos acerca do comportamento dos gestores, da disponibilidade de informações e do grau de racionalidade envolvido nas escolhas organizacionais.

Tabela 3 - Modelos de tomada de decisões.

Modelo	Características Principais
Modelo Racional de Decisão	Baseia-se na lógica e na objetividade, pressupondo que o tomador de decisão possui informações suficientes para identificar o problema, analisar alternativas e selecionar a melhor solução possível.
Modelo da Racionalidade Limitada (Carnegie)	Reconhece que os indivíduos possuem limitações de informação, recursos e capacidade de análise. As decisões são tomadas com base em alternativas satisfatórias, e não necessariamente ótimas.
Modelo Incrementalista	Defende que as decisões são construídas gradualmente por meio de pequenos ajustes e sucessivas análises. Considera a existência de múltiplas alternativas viáveis para solucionar um problema.
Modelo Desestruturado	Aplicado em situações de elevada incerteza, nas quais o problema e suas possíveis soluções não são claramente conhecidos. O processo decisório ocorre de forma dinâmica e adaptativa.
Modelo da Lata de Lixo	Caracteriza-se pela tomada de decisão em ambientes ambíguos e desorganizados, nos quais problemas e soluções surgem simultaneamente, sem uma análise sistemática prévia.
Modelo Comportamentalista	Enfatiza a influência do comportamento humano no processo decisório. Considera aspectos psicológicos, sociais e organizacionais que afetam as escolhas realizadas pelos gestores.

Fonte: Adaptado de Araújo (2017).

A efetividade da tomada de decisão está diretamente relacionada à qualidade das informações disponíveis aos gestores. Em ambientes empresariais cada vez mais dinâmicos e competitivos, decisões baseadas apenas na experiência ou na intuição tendem a apresentar maiores níveis de risco. Nesse contexto, torna-se fundamental a utilização de mecanismos que forneçam informações confiáveis, tempestivas e relevantes para subsidiar as escolhas organizacionais.

É nesse cenário que a controladoria assume papel estratégico dentro das organizações. Por meio da coleta, processamento, análise e disseminação de informações econômicas, financeiras e operacionais, a controladoria fornece suporte aos gestores durante todas as etapas do processo decisório. Sua atuação permite identificar oportunidades, avaliar riscos, acompanhar o desempenho organizacional e verificar o cumprimento dos objetivos estabelecidos (Oliveira *et al.*, 2023).

Bruni e Gomes (2010) complementam ainda que é o setor responsável por gerar informações, realizar análises e desenvolver estudos que auxiliem no

planejamento, além de identificar possíveis gargalos atuais e futuros que possam comprometer o desempenho e a rentabilidade da empresa.

Apesar da reconhecida importância, muitas organizações ainda não utilizam plenamente seu potencial estratégico, limitando-se a funções operacionais e de controle, ou sequer consideram implementar a controladoria. Segundo Padoveze (2016), muitas empresas ainda enxergam a controladoria apenas como uma extensão da contabilidade tradicional, o que limita sua adoção como ferramenta de apoio à gestão e à tomada de decisão. A controladoria, ao fornecer informações confiáveis e análises consistentes, torna-se um instrumento essencial para a redução de incertezas e para a melhoria da qualidade das decisões (Sarso *et al.*, 2018).

A Controladoria como Suporte Estratégico à Tomada de Decisão

A tomada de decisão depende diretamente da qualidade das informações disponíveis. Decisões fundamentadas em dados imprecisos, incompletos ou desatualizados podem comprometer os resultados organizacionais e aumentar os riscos inerentes às operações no ambiente empresarial.

Oyadomari *et al.* (2014), em pesquisa quantitativa realizada com 80 profissionais das áreas de controladoria e finanças de empresas brasileiras, concluíram que a qualidade das informações fornecidas pela controladoria exerce influência positiva sobre o desempenho gerencial, o qual impacta diretamente o desempenho organizacional. Os resultados indicam que a efetividade da controladoria está relacionada à sua capacidade de fornecer informações relevantes, confiáveis e oportunas para subsidiar o processo decisório, contribuindo para a melhoria da gestão e dos resultados empresariais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender que a controladoria desempenha um papel essencial no processo de tomada de decisão empresarial, especialmente por sua capacidade de reunir, organizar, analisar e disponibilizar informações relevantes para a gestão. Em um ambiente marcado pela competitividade, pelas constantes mudanças econômicas, tecnológicas e mercadológicas, as empresas necessitam de instrumentos que auxiliem os gestores a tomarem decisões mais seguras, planejadas e coerentes com os objetivos organizacionais. Nesse contexto, a controladoria apresenta-se como uma área estratégica, capaz de contribuir diretamente para a eficiência administrativa e para a continuidade dos negócios.

Verificou-se que a controladoria evoluiu ao longo do tempo, deixando de ser vista apenas como uma extensão da contabilidade tradicional ou como um setor limitado ao controle financeiro. Atualmente, sua atuação envolve planejamento, controle gerencial, avaliação de desempenho, gestão de riscos, elaboração de relatórios, integração de informações e apoio ao processo decisório. Essa ampliação de funções demonstra que a controladoria possui relevância não apenas

operacional, mas também estratégica, pois auxilia a alta administração na definição de metas, na análise de resultados e na correção de possíveis desvios.

Outro ponto importante observado refere-se ao papel do controller dentro das organizações. Esse profissional assume uma função de destaque ao interpretar dados contábeis, financeiros e operacionais, transformando-os em informações úteis para os gestores. Para isso, o controller precisa possuir conhecimentos técnicos, capacidade analítica, visão estratégica, domínio de ferramentas gerenciais e habilidade de comunicação. Sua atuação contribui para que as decisões sejam fundamentadas em informações confiáveis, reduzindo riscos e aumentando as chances de alcançar melhores resultados.

Dessa forma, conclui-se que a controladoria é indispensável para empresas que buscam melhorar seus processos de gestão e fortalecer sua posição no mercado. Ao fornecer informações tempestivas, confiáveis e relevantes, ela contribui para a redução das incertezas, o controle dos recursos, a avaliação do desempenho e o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as ações executadas. Assim, a controladoria deve ser valorizada como uma ferramenta de apoio à gestão e integrada aos processos decisórios das organizações.

Por fim, entende-se que a utilização estratégica da controladoria pode favorecer a competitividade, a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional. Empresas que reconhecem sua importância tendem a tomar decisões mais consistentes e alinhadas à realidade do negócio. Portanto, recomenda-se que as organizações invistam na estruturação da área de controladoria, na qualificação dos profissionais envolvidos e na utilização de sistemas de informação que possibilitem maior qualidade no tratamento dos dados e no suporte à tomada de decisões empresariais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Flávio. **Tomada de Decisão nas Organizações**. 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/32055294/Tomada_de_Decis%C3%A3o_nas_Organiza%C3%A7%C3%B5es. Acesso em: 25 de maio 2026.

BRITO, Marcos; SOUSA, José. A importância da tomada de decisões na gestão empresarial. **Revista Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, n.3. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.56083/RCV4N3-122>. Acesso em: 22 maio 2026.

CALIJURI, Mônica. **O papel do controller: um estudo no contexto brasileiro**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis e Financeiras, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/1759/1/O%20papel%20do%20controller%20um%20estudo%20no%20contexto%20brasileiro.pdf>. Acesso em: 25 maio 2026.

CAROTA, José. **Gestão e Controladoria**. 3. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019.

FARIAS, Cláudia; PEREIRA, Vaniza. **Fundamentos de controladoria**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788595020375>. Acesso em: 22 maio 2026.

GASPARETTO, Valdirene *et al.* Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 4. n. 10, 106-126. 2010. Disponível em: https://revistas.usp.br/rco/pt_BR/article/view/34779. Acesso em: 25 maio 2026.

LIMA, Emanuel; MACÊDO, Maria. O Papel Estratégico do Controller nas Organizações. **Revista de Psicologia**, v. 13. n. 43. 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1469>. Acesso em: 25 maio 2026.

MEIRELLES, Júlio. **A controladoria estratégica na dinâmica empresarial**. 4. ed. Nova Xavantina: Pantanal Editora, 2023.

MOSIMANN, Clara; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Beatriz *et al.* **A Importância da Controladoria na Tomada de Decisões Dentro de uma Empresa**. São Paulo: Etec Professor Alcídio de Souza Prado. 2023. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/16355/1/Contabilidade_2023_2_Beatriz%20Pereira%20Oliveira_Artigo%20Cient%C3%ADficoA%20import%C3%A2ncia%20da%20controladoria%20na%20tomada%20de%20decis%C3%B5es%20dentro%20de%20uma%20empresa.pdf. Acesso em: 25 maio 2026.

OYADOMARI, José *et al.* Associações Entre Informações, Eesempenho da Controladoria e Desempenho Gerencial e Organizacional: Um Estudo Exploratório. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 8. n. 3. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.17524/repec.v8i3.1087>. Acesso em: 25 maio 2026.

PADOVEZE, Clóvis. **Controladoria estratégica e operacional**. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ROCHA, Josenilton. **Introdução a controladoria**. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. E-book. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/430204/2/eBook_Introdu%C3%A7%C3%A3o_%C3%A0_Controladoria_UFBA.pdf. Acesso em: 22 maio 2026.

SOUSA, José; BRITO, Marcos. A importância da tomada de decisões na gestão empresarial. **Revista Contemporânea**, v. 4. n. 3. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.56083/RCV4N3-122>. Acesso em: 22 maio 2026.

SOUZA, Antônio. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. Florianópolis, Programa Nacional de Formação em Administração Pública, Programa Nacional de Formação em Administração Pública, Brasília, 2021. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/643256/2/Organiza%C3%A7%C3%A3o%2C%20Processos%20e%20Tomada%20de%20Decis%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 25 maio 2026.

SOUZA, Cristiane. **A evolução da controladoria: um estudo no Brasil**. Lume Repertório Digital: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/149351>. Acesso em: 25 maio 2026.



Indicadores de Desempenho em Projetos: Análise dos Principais Critérios Utilizados para Avaliação de Resultados Organizacionais

Performance Indicators in Projects: An Analysis of the Main Criteria Used to Evaluate Organizational Results

Cledson Oliveira Guimarães

Carlos Eduardo Lopes da Silva

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: A mensuração do desempenho organizacional constitui um dos pilares da gestão contemporânea, especialmente no contexto de projetos, nos quais a alocação eficiente de recursos determina diretamente a geração de valor para a organização. O presente estudo tem por objetivo analisar os principais indicadores financeiros utilizados na avaliação do desempenho de projetos, sendo esses: o retorno sobre o Investimento (ROI), retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), retorno sobre os ativos (ROA), valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), Payback e EBITDA, verificando de que forma cada um deles contribui para a mensuração dos resultados organizacionais e para o apoio à tomada de decisão. A metodologia adotada trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, conduzida por meio de revisão bibliográfica integrativa de obras clássicas e artigos científicos publicados nas áreas de Controladoria, Finanças Corporativas e Gestão de Projetos. Os resultados evidenciam que, embora cada indicador possua utilidade específica, nenhum deles é suficiente, de forma isolada, para subsidiar decisões complexas de investimento. A análise conjunta e complementar dos indicadores, articulando as dimensões operacional, econômica e estratégica da organização, revela-se como a abordagem mais consistente para a avaliação integral dos resultados organizacionais.

Palavras-chave: indicadores financeiros; gestão de projetos; controladoria; análise de desempenho; tomada de decisão.

Abstract: The measurement of organizational performance is one of the fundamental pillars of contemporary management, particularly in the context of projects, where the efficient allocation of resources directly influences value creation for organizations. This study aims to analyze the main financial indicators used in project performance evaluation, namely Return on Investment (ROI), Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA), Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Payback Period, and EBITDA, examining how each contributes to the assessment of organizational results and supports decision-making processes. The adopted methodology consists of a qualitative, descriptive, and exploratory study conducted through an integrative literature review of classical works and scientific articles published in the fields of Controllorship, Corporate Finance, and Project Management. The findings indicate that, although each indicator has a specific purpose and relevance, none is sufficient on its own to support complex investment decisions. The combined and complementary use of these indicators, integrating the operational, economic, and strategic dimensions of the organization, emerges as the most consistent approach for a comprehensive evaluation of organizational performance and outcomes.

Keywords: financial indicators; project management; controllership; performance analysis; decision-making.

INTRODUÇÃO

O cenário competitivo das últimas décadas impôs às organizações a necessidade crescente de fundamentar suas decisões em informações quantitativas precisas e mensuráveis. A gestão baseada em indicadores de desempenho deixou de ser uma prática restrita às grandes corporações e passou a integrar o repertório de gestores de empresas de todos os portes e setores. Nesse contexto, a avaliação sistemática de projetos tornou-se uma competência organizacional crítica.

A literatura de Gestão de Projetos e Finanças Corporativas reúne um repertório de indicadores quantitativos que acompanham toda a trajetória de uma iniciativa, da análise de viabilidade que antecede o investimento à mensuração dos resultados após a conclusão. Os indicadores são aplicados a diversas dimensões distintas do desempenho, sejam a rentabilidade, a eficiência, a liquidez, a geração de caixa ou a criação de valor, e nenhum deles, isoladamente, oferece um retrato completo. Daí a importância de compreender as características, as aplicações e as limitações de cada métrica, assim como o modo como se complementam na avaliação de projetos.

Diante desse cenário, formula-se o seguinte problema de pesquisa: Como os indicadores ROI, ROE, ROA, VPL, TIR, Payback e EBITDA contribuem para a avaliação dos resultados organizacionais em projetos? O objetivo geral deste estudo é analisar os principais indicadores financeiros utilizados na avaliação do desempenho de projetos e sua contribuição para a mensuração dos resultados organizacionais. De forma específica, busca-se: conceituar cada um dos indicadores; identificar suas principais aplicações; analisar suas vantagens e limitações; e verificar como subsidiam a tomada de decisão.

A relevância do tema justifica-se em múltiplas dimensões, direcionada à controladoria, a compreensão aprofundada dos indicadores de desempenho é condição para o cumprimento de sua função de suporte informacional à alta gestão. Além disso, o impacto para os investidores e gestores ressalta que a escolha inadequada de métricas pode conduzir a decisões subótimas de alocação de capital. Por fim, as contribuições acadêmicas do tema permanecem férteis, visto que a integração entre indicadores de projetos e indicadores corporativos ainda carece de sistematização mais abrangente na literatura brasileira.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de Projetos e Avaliação de Desempenho

O conceito de projeto, embora amplamente difundido, admite variações de definição conforme o referencial adotado. Nessa perspectiva, segundo o Project Management Institute (PMI), um projeto é um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2021, p. 4). A temporalidade é um elemento-chave dessa definição: diferentemente das operações continuadas,

o projeto possui início e término definidos, o que impõe a necessidade de avaliação de seus resultados dentro de um horizonte temporal delimitado.

Ademais, a mensuração de resultados em projetos assume relevância tanto no plano tático quanto no plano estratégico, pois, no que tange aos indicadores de custo, prazo e escopo, são monitorados ao longo da execução para garantir o controle do desempenho operacional (Kerzner, 2017). O plano estratégico, interessa saber se a iniciativa efetivamente gerou o valor econômico prometido em seu estudo de viabilidade e é nesse âmbito que os indicadores financeiros de desempenho assumem centralidade.

O tema é amplamente abordado pelos estudiosos, Drucker (2002) argumenta que aquilo que não é medido não pode ser gerenciado, apesar dessa premissa parecer simples, encerra uma exigência metodológica profunda: a definição prévia de critérios quantificáveis de sucesso é condição necessária para que a avaliação de desempenho seja objetiva e passível de aprendizado organizacional. No contexto de projetos, essa exigência se traduz na necessidade de estabelecer, ainda na fase de planejamento, quais indicadores financeiros servirão como critérios de avaliação dos resultados esperados.

O pensador Kerzner (2017) reforça que a gestão de projetos orientada por resultados exige que as organizações desenvolvam capacidade analítica para conectar o desempenho de suas iniciativas às métricas corporativas de criação de valor. Com isso, essa conexão para ocorrer depende de aplicações e ajustes, pois a mesma demanda sistemas de informação gerencial robustos, metodologias de avaliação padronizadas e cultura organizacional voltada à prestação de contas pelos benefícios realizados.

Controladoria e Apoio à Tomada de Decisão

A Controladoria, enquanto área organizacional e disciplina acadêmica, tem por missão fundamental zelar pela eficácia organizacional, garantindo que os gestores disponham das informações necessárias e suficientes para tomar decisões alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. Com base nisso, Catelli (2001, p. 57) define a Controladoria como “a área da empresa responsável pela coordenação e disseminação da tecnologia de gestão, bem como pela assessoria na definição da base conceitual do modelo de gestão da empresa”.

Iudícibus (1998) sublinha que a Contabilidade Gerencial deve, além do registro histórico de transações, cumprir sua função decisória. Indicadores financeiros calculados a partir das demonstrações contábeis constituem, nessa perspectiva, instrumentos de tradução do desempenho empresarial em linguagem objetiva, comparável e auditável.

Padoveze (2012) complementa essa visão ao afirmar que o sistema de informação gerencial de uma organização madura deve integrar indicadores de curto prazo, associados ao controle operacional, com indicadores de médio e longo prazo, associados ao planejamento estratégico. Os indicadores financeiros de projetos, ao conectar o desempenho de iniciativas individuais com os resultados consolidados da empresa, operam exatamente na interseção dessas duas dimensões.

No contexto da tomada de decisão sobre investimentos, a Controladoria desempenha papel duplo: de um lado, estrutura os modelos analíticos utilizados na avaliação de viabilidade dos projetos; de outro, monitora a realização dos benefícios após a implementação e reporta os desvios em relação ao planejado. Essa função de acompanhamento, denominada na literatura anglosaxã de *benefits realization management*, é condição para que os indicadores financeiros cumpram sua função de aprendizado organizacional e não apenas de justificativa ex-ante de investimentos.

Indicadores Financeiros de Desempenho

Retorno sobre o Investimento (ROI)

O Retorno sobre o Investimento (ROI) é um dos indicadores financeiros de maior difusão no ambiente corporativo, notabilizando-se pela simplicidade de cálculo e pela facilidade de interpretação. Em termos conceituais, o ROI expressa, em termos percentuais, a relação entre o ganho líquido obtido por uma iniciativa e o capital empregado para gerá-la, permitindo que gestores avaliem a rentabilidade de projetos, produtos ou unidades de negócio de forma comparável e objetiva (Gitman, 2010).

A fórmula geral do ROI é: $ROI = [(Ganho\ Obtido - Custo\ do\ Investimento) / Custo\ do\ Investimento] \times 100$. Quando aplicado à avaliação de projetos, o numerador corresponde ao benefício financeiro líquido atribuível ao projeto, sendo o incremento de receitas ou redução de custos, e o denominador, ao total de recursos alocados à iniciativa.

Entre as principais aplicações do ROI no contexto organizacional, destacam-se: a comparação de projetos concorrentes em um portfólio de investimentos; a avaliação do desempenho de campanhas de marketing, treinamentos e implantações tecnológicas; e a prestação de contas sobre o uso de recursos perante conselhos de administração e investidores. Phillips (2011) ressalta que a metodologia de cálculo do ROI de projetos deve isolar os benefícios efetivamente atribuíveis à iniciativa, expurgando ganhos decorrentes de fatores exógenos, como variações de mercado, para que o indicador reflita com fidedignidade o impacto da decisão de investimento.

No que concerne às limitações, o ROI apresenta três fragilidades relevantes: não considera o valor do dinheiro no tempo, o que compromete sua validade em projetos de longo prazo; é suscetível à manipulação pelo ajuste da base de custo considerada; e não captura o risco associado ao investimento. Essas limitações recomendam sua utilização complementar a indicadores que incorporem a dimensão temporal dos fluxos de caixa, como o VPL e a TIR.

Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE, Return on Equity) mede a capacidade da organização de remunerar o capital próprio investido pelos acionistas, expressando em termos percentuais a relação entre o lucro líquido apurado no

período e o patrimônio líquido médio da empresa. É considerado, na literatura de finanças corporativas, o indicador de desempenho mais relevante sob a perspectiva dos proprietários do capital (Assaf Neto, 2014).

Sua fórmula é: $ROE = (\text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido Médio}) \times 100$. O modelo de decomposição Dupont aprofunda a análise do ROE ao decompô-lo em três componentes: margem líquida (eficiência das operações), giro do ativo (eficiência dos recursos) e multiplicador de capital (alavancagem financeira), revelando as alavancas específicas que determinam o desempenho do indicador.

O ROE é amplamente empregado na avaliação de desempenho empresarial comparado, sendo referência para benchmarking setorial, para a definição de metas de remuneração variável de executivos e para a análise de atratividade de investimentos por parte de analistas do mercado de capitais. Kaplan e Norton (1997) posicionam o ROE no topo da perspectiva financeira do Balanced Scorecard, reconhecendo-o como o indicador-síntese que traduz a eficiência de toda a cadeia de valor organizacional em retorno para os acionistas.

As limitações do ROE, contudo, são significativas. O indicador pode ser artificialmente elevado por alta alavancagem financeira, sem que isso reflita melhoria real na eficiência operacional, situação denominada na literatura como efeito de alavancagem. Além disso, programas de recompra de ações reduzem o denominador (patrimônio líquido) e inflam o ROE sem qualquer melhoria no desempenho econômico subjacente. Por essas razões, Ross, Westerfield e Jordan (2000) recomendam que o ROE seja sempre analisado em conjunto com o ROA e com indicadores de endividamento, para que o efeito da estrutura de capital seja devidamente considerado.

Retorno sobre os Ativos (ROA)

O Retorno sobre os Ativos (ROA, Return on Assets) mensura a eficiência com que a organização utiliza a totalidade de seus ativos para gerar resultado, independentemente de como esses recursos foram financiados. Ao incluir no denominador os ativos totais, e não apenas o capital próprio, o ROA oferece uma visão mais ampla da eficiência operacional da empresa, capturando o retorno gerado sobre todos os recursos sob controle da gestão (Assaf Neto, 2014).

A fórmula convencional é: $ROA = (\text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total Médio}) \times 100$. Em algumas abordagens analíticas, o numerador é substituído pelo lucro operacional líquido após impostos (NOPAT), de modo a expurgar o efeito das decisões de financiamento e concentrar a análise na eficiência das operações propriamente ditas.

O ROA tem aplicação destacada no benchmarking entre empresas do mesmo setor, pois permite comparar a eficiência operacional de organizações com estruturas de capital distintas. Na decomposição Dupont, o ROA é o produto entre a margem líquida e o giro do ativo total, o que permite identificar se a criação de valor advém de margens superiores, de maior rotatividade dos ativos ou de ambos. Projetos que reduzem custos operacionais ou que aumentam a receita sem

expansão proporcional da base de ativos exercem impacto direto e positivo sobre esse indicador.

Entre as limitações do ROA, destacam-se: a sensibilidade às políticas contábeis de depreciação e avaliação de ativos, que podem distorcer comparações entre empresas; a variação estrutural entre setores, sendo que empresas intensivas em capital naturalmente apresentam ROA inferior às empresas de serviços, o que inviabiliza comparações intersetoriais diretas; e a não distinção entre ativos produtivos e ativos ociosos, o que pode subestimar a eficiência real das operações.

Valor Presente Líquido (VPL)

O Valor Presente Líquido (VPL) é o critério de avaliação de projetos de investimento mais recomendado pela teoria financeira, sendo considerado superior aos demais métodos por sua fundamentação rigorosa no princípio do valor do dinheiro no tempo. O VPL representa a diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa futuros esperados, descontados a uma taxa que reflita o custo de oportunidade do capital, e o investimento inicial necessário para gerar esses fluxos (Gitman, 2010).

Formalmente: $VPL = \sum [FCt / (1 + i)^t] - I_0$, onde FCt representa o fluxo de caixa esperado no período t, i é a taxa de desconto (custo de oportunidade do capital ou Taxa Mínima de Atratividade – TMA) e I_0 é o investimento inicial. Um VPL positivo indica que o projeto gera valor econômico acima do custo de capital; um VPL negativo, que o projeto destrói valor.

O VPL é considerado uma técnica sofisticada de orçamento de capital, pois considera explicitamente o valor do dinheiro no tempo. Todas as entradas e saídas de caixa são calculadas em termos de valores presentes, permitindo somá-las de forma consistente (Gitman, 2010, p. 371).

As principais aplicações do VPL incluem: a decisão de aceitar ou rejeitar projetos individuais, com base no sinal do indicador (positivo = aceitar; negativo = rejeitar); a seleção entre projetos mutuamente excludentes, privilegiando aquele com maior VPL; e a priorização de projetos em portfólios sujeitos a restrições orçamentárias, em conjunto com o Índice de Lucratividade. A superioridade teórica do VPL reside no fato de que ele mede, em termos monetários absolutos, o montante de riqueza criado ou destruído pela decisão de investimento.

As limitações do VPL residem principalmente na qualidade das estimativas que alimentam o modelo: projeções de fluxo de caixa para períodos longos são inerentemente incertas, e a escolha da taxa de desconto influencia de forma sensível o resultado do cálculo. Além disso, o VPL não informa sobre a eficiência relativa do capital investido, pois dois projetos com o mesmo VPL absoluto podem ter dimensões de investimento muito distintas, o que torna necessária sua complementação com a TIR ou com o Índice de Lucratividade quando se comparam alternativas de diferentes magnitudes.

Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa Interna de Retorno (TIR) representa a taxa de desconto que torna nulo o VPL de um projeto, ou seja, a taxa que iguala o valor presente dos fluxos de caixa esperados ao montante do investimento inicial. Expressa em termos percentuais, a TIR comunica o retorno intrínseco de uma iniciativa de forma diretamente comparável ao custo de capital da organização ou a benchmarks de mercado, o que a torna especialmente útil para a comunicação de resultados a stakeholders não especializados em finanças (Assaf Neto, 2014).

Do ponto de vista matemático, a TIR não possui fórmula fechada: é obtida por processos iterativos que buscam a taxa i^* tal que $\sum [FC_t / (1 + TIR)^t] - I_0 = 0$. A regra de decisão é: aceita-se o projeto quando a TIR supera a Taxa Mínima de Atratividade (TMA); rejeita-se quando a TIR é inferior à TMA.

A TIR é amplamente utilizada no processo de seleção e priorização de projetos, especialmente quando a organização necessita comunicar o retorno esperado de uma iniciativa em uma métrica de fácil assimilação. No processo de avaliação de portfólios, a TIR permite ordenar projetos por sua eficiência de capital, subsidiando decisões de alocação de recursos em ambientes com restrições orçamentárias.

As limitações da TIR, contudo, são relevantes e recorrentemente apontadas pela literatura. Brigham e Ehrhardt (2016) destacam três problemas principais: a possibilidade de múltiplas TIRs em projetos com fluxos de caixa não convencionais (com mais de uma inversão de sinal); o pressuposto implícito de que os fluxos de caixa intermediários são reinvestidos à própria TIR, pressuposto geralmente mais otimista do que o realizado; e a inadequação da TIR como critério único para a comparação de projetos de escalas muito distintas, pois uma iniciativa menor pode apresentar TIR superior, mas gerar VPL absoluto menor. Essas limitações recomendam que a TIR seja sempre utilizada em conjunto com o VPL.

Payback

O Payback, ou prazo de retorno do investimento, é o indicador que determina o período de tempo necessário para que os fluxos de caixa acumulados gerados por um projeto recuperem integralmente o capital inicialmente investido. Apesar de não ser um indicador de rentabilidade em sentido estrito, o Payback é extensivamente utilizado pela praticidade de interpretação e pela sua capacidade de sinalizar o risco de liquidez associado à decisão de investimento (Gitman, 2010).

Em sua forma mais simples: Payback Simples = Investimento Inicial / Fluxo de Caixa Anual Médio. O Payback Descontado, versão mais robusta do indicador, calcula o prazo com base nos fluxos de caixa trazidos a valor presente pela TMA, eliminando a principal limitação da versão simples: a desconsideração do valor do dinheiro no tempo.

As aplicações do Payback são especialmente relevantes em contextos de alta incerteza ou de restrição de liquidez. Kerzner (2017) observa que, em ambientes de elevada volatilidade, projetos com prazo de retorno curto são preferíveis porque reduzem a exposição da organização à incerteza sobre o futuro: quanto mais

rapidamente o capital investido é recuperado, menor o risco de que mudanças no ambiente de negócios comprometam a viabilidade da iniciativa. O Payback também é empregado como filtro preliminar na triagem de projetos, eliminando da análise mais aprofundada as alternativas com prazo de recuperação claramente incompatível com o horizonte estratégico da organização.

A principal limitação do Payback reside no fato de que ele ignora completamente os fluxos de caixa que ocorrem após o período de recuperação do investimento, o que pode induzir à rejeição de projetos altamente rentáveis de longo prazo em favor de iniciativas de retorno rápido, mas de menor geração de valor. Além disso, o Payback não fornece nenhuma informação sobre a magnitude dos retornos, apenas sobre o seu prazo.

EBITDA

O EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), ou Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização, é o principal indicador de desempenho operacional utilizado em análises corporativas. Ao expurgar os efeitos de decisões de financiamento (juros), do regime tributário (impostos) e de políticas contábeis de longo prazo (depreciação e amortização), o EBITDA aproxima-se do fluxo de caixa gerado pelas operações da empresa em sua essência, tornando-o comparável entre organizações com estruturas de capital, regimes fiscais e políticas de depreciação distintas (Martins; Miranda; Diniz, 2018).

A fórmula básica é: $EBITDA = \text{Lucro Líquido} + \text{Juros} + \text{IR/CSLL} + \text{Depreciação} + \text{Amortização}$. Alternativamente, pode ser calculado a partir do resultado operacional (EBIT), acrescentando-se as despesas de depreciação e amortização: $EBITDA = EBIT + \text{Depreciação} + \text{Amortização}$.

O EBITDA tem amplo emprego em operações de fusões e aquisições, como base para cálculo de múltiplos de valuation (EV/EBITDA), em análises de crédito corporativo, como parâmetro para covenants de dívida, e em comparações setoriais de desempenho operacional. Sua evolução temporal reflete, de forma agregada, a qualidade das decisões operacionais da empresa, incluindo os impactos de projetos de melhoria, expansão e inovação implementados ao longo do período.

Entre as limitações do EBITDA, Martins, Miranda e Diniz (2018) destacam que o indicador não representa o fluxo de caixa real da empresa, pois ignora as variações de capital de giro, que podem consumir volume significativo de caixa em empresas com crescimento acelerado. Além disso, o EBITDA não reflete os investimentos em ativos fixos necessários para a manutenção e expansão das operações (CAPEX), o que pode criar uma imagem distorcida de geração de caixa em indústrias capital-intensivas. Críticas mais recentes também apontam para o risco de manipulação do indicador por meio de add-backs, ou seja, acréscimos de despesas não recorrentes, que inflam artificialmente o EBITDA reportado.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, uma vez que busca compreender e interpretar conceitos, relações e perspectivas presentes na literatura especializada, sem recorrer a procedimentos estatísticos ou à coleta de dados primários quantificáveis. Quanto aos objetivos, a pesquisa é simultaneamente descritiva, pois descreve as características e aplicações de cada indicador, e exploratória, pois investiga as relações entre os indicadores e a tomada de decisão em projetos, tema que, na literatura brasileira, ainda carece de sistematização integradora.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, adotou-se a revisão bibliográfica integrativa como método principal. Esse tipo de revisão permite a síntese crítica e abrangente de um conjunto de publicações sobre um tema, identificando convergências, divergências e lacunas no corpo de conhecimento existente (Gil, 2017). As fontes consultadas incluem livros de referência nas áreas de Controladoria, Finanças Corporativas e Gestão de Projetos, bem como artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais indexados.

O corpus da revisão foi composto por obras clássicas das áreas, como os trabalhos de Catelli (2001), Iudícibus (1998), Gitman (2010), Assaf Neto (2014), Kerzner (2017) e Kaplan e Norton (1997), e por artigos científicos publicados entre 2015 e 2026, identificados por meio de buscas nas bases de dados CAPES Periódicos, Scielo e Google Scholar, com os descritores “indicadores financeiros”, “gestão de projetos”, “análise de viabilidade”, “desempenho organizacional” e “controladoria”, nas línguas portuguesa e inglesa.

Os critérios de inclusão adotados foram: pertinência temática direta ao objeto de estudo; acesso integral ao texto; publicação em fonte acadêmica reconhecida (periódico com Qualis ou editora de referência); e consonância com os objetivos da pesquisa. Foram excluídos estudos que tratassem os indicadores de forma puramente técnico-contábil, sem relação com a gestão de projetos ou com a tomada de decisão organizacional.

A análise dos materiais selecionados foi conduzida por meio de leitura sistemática e fichamento analítico, com ênfase na identificação de definições conceituais, aplicações práticas, vantagens, limitações e relações entre os indicadores. Os resultados dessa análise estão consolidados na seção seguinte.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta uma discussão crítica da literatura revisada, organizada em torno das quatro questões centrais do estudo: a eficiência financeira medida pelos indicadores de rentabilidade; as decisões de investimento subsidiadas pelos indicadores de viabilidade econômica; o desempenho operacional revelado pelo EBITDA; e, por fim, a contribuição conjunta de todos os indicadores para a tomada de decisão organizacional.

Indicadores de Rentabilidade: ROI, ROE e ROA

Os indicadores de rentabilidade, ROI, ROE e ROA, compartilham uma estrutura lógica comum: expressam a relação entre um resultado financeiro e uma base de capital ou ativo que lhe corresponde. Essa estrutura de quociente confere a esses indicadores uma qualidade essencial para a análise de desempenho: a comparabilidade. Ao expressar o resultado em termos relativos, e não em termos absolutos, esses indicadores permitem comparar o desempenho de projetos e organizações de tamanhos distintos em uma mesma escala percentual.

Contudo, a aparente homogeneidade entre os três indicadores esconde diferenças substanciais quanto ao referencial de capital adotado e às decisões que cada um informa. O ROI, por sua flexibilidade de definição da base de custo, é o mais versátil dos três: pode ser calculado para um projeto específico, para uma campanha de marketing, para um programa de treinamento ou para uma unidade de negócio. Essa versatilidade, no entanto, é também fonte de inconsistência: se a metodologia de cálculo não for padronizada, comparações entre diferentes iniciativas podem ser enganosas (Phillips, 2011).

O ROA, por sua vez, opera em um nível mais agregado: mensura a eficiência operacional global da empresa, capturando o retorno gerado sobre todos os ativos sob controle da gestão. Para a análise de projetos, o ROA é mais relevante como indicador de resultado do que de viabilidade: um projeto bem-sucedido de otimização de processos, por exemplo, tende a elevar o ROA da empresa por meio da redução de custos operacionais, aumentando o numerador (lucro), ou pela eliminação de ativos ociosos, reduzindo o denominador (ativo total). A decomposição Dupont é particularmente útil nesse contexto, pois permite isolar os componentes do ROA e identificar quais aspectos da operação foram efetivamente impactados pelo projeto.

O ROE, ao focar no retorno do capital próprio, adiciona uma dimensão estratégica essencial: a perspectiva do acionista. Projetos que geram fluxos de caixa superiores ao custo do capital e que, por isso, apresentam VPL positivo, contribuem, ao longo do tempo, para a elevação do lucro líquido da empresa e, conseqüentemente, do ROE. Kaplan e Norton (1997) argumentam que o ROE deve ser entendido como o resultado final de uma cadeia de causalidade que começa nos processos internos da organização, incluindo os projetos de melhoria e inovação, e se propaga pela satisfação de clientes até a dimensão financeira.

A análise comparativa dos três indicadores revela, ainda, uma tensão relevante: o ROE pode ser artificialmente elevado por meio do aumento da alavancagem financeira, sem que o ROA se altere na mesma proporção. Essa divergência é um sinal de alerta para analistas e gestores: uma empresa pode apresentar ROE crescente enquanto deteriora sua solidez financeira. Ross, Westerfield e Jordan (2000) recomendam, por isso, que os três indicadores sejam analisados em conjunto, como um painel integrado de rentabilidade, e não isoladamente.

Indicadores de Viabilidade Econômica: VPL, TIR e Payback

Os indicadores de viabilidade econômica VPL, TIR e Payback são os instrumentos primários para a análise de projetos de investimento, operando

predominantemente na fase de pré-aprovação e sendo revisitados na fase de encerramento para a verificação da aderência entre o projetado e o realizado.

A superioridade teórica do VPL sobre os demais indicadores de viabilidade é amplamente reconhecida na literatura financeira. Gitman (2010) e Assaf Neto (2014) convergem no argumento de que o VPL é o único indicador que: considera todos os fluxos de caixa ao longo da vida do projeto; incorpora adequadamente o valor do dinheiro no tempo por meio da taxa de desconto; e fornece uma medida direta e absoluta do valor criado ou destruído pela decisão de investimento. Por essas razões, projetos com VPL positivo são, por definição, projetos que geram mais valor do que consomem e, portanto, devem ser aceitos sempre que os recursos estejam disponíveis e os riscos sejam aceitáveis.

A TIR complementa o VPL ao traduzir o retorno do projeto em uma linguagem percentual, diretamente comparável ao custo de capital da organização. Na prática corporativa, a TIR é frequentemente o indicador preferido para a comunicação de resultados a conselhos de administração e investidores, precisamente por sua maior intuitividade. No entanto, Brigham e Ehrhardt (2016) alertam que a preferência pela TIR em detrimento do VPL pode conduzir a decisões subótimas, especialmente quando se comparam projetos mutuamente excludentes de escalas distintas: um projeto pode apresentar TIR superior, mas criar menos valor absoluto para a organização do que uma alternativa com VPL maior.

O Payback, embora teoricamente inferior ao VPL e à TIR em termos de completude informacional, continua a desempenhar um papel prático relevante na gestão de projetos. Sua principal contribuição é a mensuração do risco de liquidez: em ambientes de incerteza elevada, projetos com payback curto oferecem uma margem de segurança que os projetos de retorno longo não garantem. Kerzner (2017) destaca que, em organizações que operam em setores de alta volatilidade tecnológica ou regulatória, o Payback frequentemente funciona como critério de eliminação preliminar, descartando projetos cujo prazo de recuperação exceda o horizonte de previsibilidade do negócio.

A análise conjunta dos três indicadores é, portanto, mais informativa do que a utilização de qualquer um deles de forma isolada. Um projeto ideal seria aquele que apresenta, simultaneamente, VPL positivo e expressivo, TIR superior à TMA e Payback compatível com o horizonte estratégico da organização. Na prática, entretanto, esses critérios frequentemente entram em tensão: projetos de alto VPL tendem a ter payback mais longo, e projetos de TIR elevada nem sempre são os de maior VPL absoluto, o que reforça a necessidade de um processo estruturado de análise multicriterial.

EBITDA e Avaliação do Desempenho Operacional

O EBITDA ocupa uma posição analítica distinta em relação aos demais indicadores discutidos neste estudo: enquanto o ROI, o VPL, a TIR e o Payback são calculados em nível de projeto e o ROE e o ROA em nível corporativo, o EBITDA opera exclusivamente na dimensão da organização como um todo, sendo derivado

das demonstrações contábeis consolidadas. Sua relevância para a análise de projetos é, portanto, indireta: o EBITDA não avalia projetos individualmente, mas reflete, de forma agregada, os impactos operacionais dos projetos concluídos sobre o desempenho da empresa.

Martins, Miranda e Diniz (2018) ressaltam que a evolução do EBITDA ao longo do tempo é um dos indicadores mais reveladores da qualidade da gestão operacional de uma empresa. Projetos de redução de custos que se mostrem bem-sucedidos com ROI e VPL positivos se traduzem em melhoria da margem EBITDA nos períodos subsequentes à sua implementação. Projetos de expansão de capacidade, por sua vez, inicialmente pressionam o EBITDA pelo aumento das despesas operacionais antes que a receita adicional se materialize, mas tendem a elevar o indicador no médio prazo, à medida que a capacidade instalada é utilizada.

Essa dinâmica temporal é fundamental para uma interpretação correta do EBITDA no contexto da gestão de projetos. Uma empresa que investe intensamente em projetos estratégicos pode apresentar EBITDA decrescente no curto prazo, o que, analisado de forma isolada, seria interpretado como deterioração de desempenho, mas pode apresentar-se de forma crescente no longo prazo, à medida que os benefícios dos projetos se materializam nas demonstrações financeiras. Esse fenômeno reforça a necessidade de que o EBITDA seja interpretado em conjunto com indicadores de viabilidade de projetos, que fornecem o contexto causal necessário para uma avaliação informada.

Outra dimensão relevante do EBITDA é sua utilização em valuation corporativo. Em transações de fusões e aquisições, o valor de uma empresa é frequentemente calculado como um múltiplo do EBITDA (EV/EBITDA). Nesse contexto, projetos estratégicos que elevam o EBITDA de forma sustentável criam valor não apenas pela geração de fluxo de caixa operacional, mas também pelo aumento do valor de mercado da empresa, o que amplifica o retorno para os acionistas e eleva o ROE de forma estrutural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar os principais indicadores financeiros utilizados na avaliação do desempenho de projetos: ROI, ROE, ROA, VPL, TIR, Payback e EBITDA, bem como verificar de que forma cada um deles contribui para a mensuração dos resultados organizacionais e para o apoio à tomada de decisão. A revisão bibliográfica integrativa realizada permitiu alcançar os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa enunciado.

O VPL e a TIR são os instrumentos mais robustos para a análise de viabilidade ex-ante de projetos, fundamentados no conceito do valor do dinheiro no tempo. O Payback adiciona a dimensão do risco de liquidez. O ROI oferece uma métrica de retorno simplificada, útil para comunicação e comparação rápida. O EBITDA revela a geração operacional de caixa no nível da organização e captura, de forma agregada, os impactos dos projetos concluídos. O ROA mensura a eficiência com

que todos os ativos são empregados na geração de resultado. E o ROE traduz o desempenho final da organização na perspectiva dos acionistas.

O achado central deste estudo é que nenhum indicador, isoladamente, é suficiente para subsidiar decisões complexas de investimento ou para avaliar de forma abrangente os resultados organizacionais. Cada métrica captura uma faceta específica do desempenho, rentabilidade, liquidez, eficiência, geração de caixa ou criação de valor, e a desconsideração de qualquer uma dessas dimensões impõe riscos reais de decisões subótimas. A literatura revisada é unânime em recomendar a análise conjunta e complementar dos indicadores como a abordagem mais consistente para a avaliação integral do desempenho de projetos e de seus impactos nos resultados corporativos.

Do ponto de vista prático, os resultados deste estudo reforçam a importância da Controladoria como área responsável pela estruturação e pela integração dos sistemas de informação gerencial que suportam a análise de desempenho em projetos. A conexão entre os indicadores táticos do projeto e os indicadores estratégicos corporativos que esta revisão buscou sistematizar deve ser formalizada em processos organizacionais de avaliação de benefícios realizados, garantindo que as decisões de investimento sejam avaliadas não apenas pela sua viabilidade ex-ante, mas também pela efetiva geração de valor ex-post.

Como limitação do estudo, aponta-se que a abordagem de revisão bibliográfica não permite verificar empiricamente de que forma as organizações brasileiras efetivamente integram esses indicadores em seus processos decisórios. Pesquisas futuras poderiam suprir essa lacuna por meio de estudos de caso em empresas de diferentes setores e portes, investigando não apenas quais indicadores são utilizados, mas como são calculados, reportados e incorporados às decisões de gestão de projetos. Estudos longitudinais que acompanhem a relação entre o desempenho de projetos específicos e a evolução dos indicadores corporativos ao longo do tempo também representariam contribuições relevantes para o avanço do conhecimento na área.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: teoria e prática**. Tradução de Eliana Mossak. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

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

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. Tradução de Allan Vidigal Hastings. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KERZNER, Harold. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 12. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.
- MARTINS, Eliseu; MIRANDA, Gilberto de Andrade; DINIZ, Josedilton Alves. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- PHILLIPS, Jack J. **Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs**. 2. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2011.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2. ed. Tradução de Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi. São Paulo: Atlas, 2000.



Controladoria em Ação: Um Estudo de Caso sobre a Melhoria de Processos

Controllershship in Action: A Case Study on Process Improvement

Ana Cristina Fabrício de Matos

Ana Luiza Azevedo Fernandes

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: A controladoria é uma área estratégica responsável por fornecer informações que auxiliam os gestores no planejamento, controle e tomada de decisões. Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, as organizações precisam buscar constantemente melhorias em seus processos internos para aumentar a eficiência, reduzir custos e maximizar resultados. Nesse contexto, a controladoria assume papel fundamental ao integrar informações financeiras, contábeis e operacionais, permitindo maior controle sobre as atividades organizacionais. O presente estudo tem como objetivo analisar a importância da controladoria na melhoria dos processos organizacionais por meio de um estudo de caso aplicado em uma empresa do setor de distribuição. A metodologia utilizada caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso de natureza qualitativa. Os resultados demonstram que a implantação de práticas de controladoria contribuiu significativamente para a redução de custos, aumento da produtividade, melhoria da qualidade das informações gerenciais e fortalecimento do processo de tomada de decisões. Conclui-se que a controladoria é uma ferramenta indispensável para organizações que buscam competitividade, eficiência e sustentabilidade.

Palavras-chave: controladoria; gestão empresarial; processos organizacionais; tomada de decisão; eficiência operacional.

Abstract: Controllershship is a strategic area responsible for providing information that supports managers in planning, control, and decision-making. In an increasingly competitive business environment, organizations must continuously seek improvements in their internal processes to enhance efficiency, reduce costs, and maximize results. In this context, controllershship plays a fundamental role by integrating financial, accounting, and operational information, enabling greater control over organizational activities. The present study aims to analyze the importance of controllershship in improving organizational processes through a case study conducted in a company operating in the distribution sector. The methodology is characterized as qualitative research based on a bibliographic review and a case study approach. The results demonstrate that the implementation of controllershship practices significantly contributed to cost reduction, increased productivity, improved quality of managerial information, and strengthened the decision-making process. It is concluded that controllershship is an indispensable tool for organizations seeking competitiveness, efficiency, and sustainability.

Keywords: controllershship; business management; organizational processes; decision-making; operational efficiency.

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo caracteriza-se por constantes transformações econômicas, tecnológicas e sociais, exigindo das organizações uma gestão cada vez mais eficiente e orientada para resultados. A globalização dos mercados, o avanço das tecnologias da informação e o aumento da competitividade têm levado as empresas a buscarem mecanismos capazes de melhorar seus processos internos, reduzir custos operacionais e aumentar a produtividade. Nesse contexto, torna-se fundamental a utilização de ferramentas gerenciais que forneçam informações confiáveis e auxiliem os gestores na tomada de decisões estratégicas.

Dentre essas ferramentas, a controladoria destaca-se por sua capacidade de integrar informações econômicas, financeiras e operacionais, proporcionando maior controle sobre as atividades organizacionais. Sua atuação permite acompanhar o desempenho da empresa, monitorar resultados, identificar falhas nos processos e propor ações corretivas que contribuam para a melhoria contínua da gestão. Dessa forma, a controladoria assume papel essencial na busca pela eficiência organizacional e pela maximização dos resultados empresariais.

A controladoria pode ser entendida como uma área responsável por fornecer suporte aos gestores por meio da geração e análise de informações relevantes para o processo decisório. Sua função vai além do simples controle financeiro, abrangendo atividades relacionadas ao planejamento estratégico, controle orçamentário, gestão de custos, avaliação de desempenho e elaboração de relatórios gerenciais. Por meio dessas atividades, a controladoria contribui para que a organização alcance seus objetivos de forma mais eficiente e sustentável.

Nos últimos anos, a melhoria dos processos organizacionais tem se tornado um dos principais desafios enfrentados pelas empresas. Processos ineficientes podem gerar desperdícios, retrabalhos, aumento dos custos operacionais e redução da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Nesse cenário, a controladoria desempenha papel estratégico ao fornecer informações que permitem identificar gargalos, monitorar indicadores de desempenho e implementar ações voltadas à otimização das operações.

A busca pela melhoria contínua dos processos está diretamente relacionada à necessidade de adaptação das organizações às mudanças do mercado. Empresas que conseguem controlar adequadamente seus recursos e aperfeiçoar seus processos possuem maiores condições de se manter competitivas e alcançar melhores resultados. Assim, a controladoria torna-se um importante instrumento para apoiar a gestão empresarial, promovendo maior integração entre os setores e contribuindo para o alinhamento das atividades operacionais com os objetivos estratégicos da organização.

Além disso, a utilização de sistemas de informação gerencial e ferramentas de controle permite que os gestores tenham acesso a dados precisos e atualizados, facilitando a tomada de decisões e reduzindo os riscos associados às operações empresariais. Nesse sentido, a controladoria atua como um elo entre as diversas

áreas da empresa, transformando dados em informações úteis para o planejamento e o controle organizacional.

Diante da importância da controladoria para o ambiente empresarial, surge o seguinte problema de pesquisa: de que forma a controladoria pode contribuir para a melhoria dos processos organizacionais e para o aumento da eficiência operacional das empresas?

Para responder a essa questão, este trabalho tem como objetivo geral analisar a atuação da controladoria na melhoria dos processos organizacionais, destacando sua importância para a gestão empresarial e para a obtenção de melhores resultados. Como objetivos específicos, busca-se compreender os conceitos e funções da controladoria, identificar as principais ferramentas utilizadas no controle gerencial, analisar a relação entre controladoria e melhoria de processos e demonstrar os benefícios decorrentes da implantação de práticas de controladoria em uma organização.

A realização deste estudo justifica-se pela relevância da controladoria no contexto atual das organizações. Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam de mecanismos capazes de garantir maior eficiência na utilização dos recursos disponíveis e maior qualidade nas decisões gerenciais. Nesse sentido, a controladoria apresenta-se como uma ferramenta indispensável para o planejamento, controle e avaliação do desempenho organizacional.

A metodologia utilizada neste trabalho caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e estudo de caso, desenvolvidos por meio da análise de obras acadêmicas, artigos científicos e materiais especializados sobre o tema. O estudo de caso possibilita demonstrar, na prática, como a implantação de mecanismos de controladoria pode contribuir para a melhoria dos processos internos e para o fortalecimento da gestão empresarial.

Por fim, espera-se que os resultados desta pesquisa evidenciem a importância da controladoria como instrumento estratégico de gestão, demonstrando sua contribuição para a melhoria contínua dos processos organizacionais, para o aumento da competitividade e para a sustentabilidade das empresas em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e desafiador.

REFERENCIAL TEÓRICO

Evolução Histórica da Controladoria

A controladoria surgiu em grandes corporações norte-americanas no início do século XX, em resposta à necessidade de controlar operações cada vez mais complexas.

Com o crescimento das empresas e a expansão dos mercados, tornou-se necessário desenvolver sistemas de controle capazes de acompanhar o desempenho organizacional.

Inicialmente, a controladoria possuía foco predominantemente financeiro e contábil. Com o passar do tempo, passou a incorporar funções estratégicas relacionadas ao planejamento e à tomada de decisões.

Atualmente, a controladoria é considerada um dos principais instrumentos de gestão empresarial.

Conceito de Controlador

Segundo Padoveze (2016), a controladoria pode ser definida como o conjunto de princípios, métodos e procedimentos voltados para a gestão econômica das organizações.

Para Catelli (2018), a controladoria tem a função de assegurar que os recursos da empresa sejam utilizados da forma mais eficiente possível.

A controladoria atua como elo entre as diversas áreas da organização, promovendo integração e alinhamento estratégico.

Entre suas principais atribuições destacam-se:

- Planejamento;
- Controle;
- Avaliação de desempenho;
- Gestão de custos;
- Gestão de riscos;
- Apoio à tomada de decisões.

O Papel do Controller

O controller é o profissional responsável pela área de controladoria. Sua principal função é garantir a qualidade das informações utilizadas pelos gestores.

Entre suas atividades destacam-se:

- Elaboração de relatórios gerenciais;
- Controle orçamentário;
- Monitoramento de indicadores;
- Análise de custos;
- Apoio ao planejamento estratégico;
- Avaliação de desempenho.

O controller atua como um agente facilitador da gestão empresarial.

Planejamento Estratégico e Controladoria

O planejamento estratégico representa o processo pelo qual a organização define seus objetivos de longo prazo.

A controladoria contribui fornecendo informações necessárias para:

- Análise do ambiente interno;

- Análise do ambiente externo;
- Definição de metas;
- Avaliação de investimentos;
- Controle dos resultados.

A integração entre planejamento e controladoria permite maior alinhamento entre estratégia e execução.

Gestão de Custos

A gestão de custos é uma das principais áreas de atuação da controladoria. Seu objetivo é identificar, mensurar e controlar os custos empresariais.

Os principais métodos utilizados incluem:

Custeio por Absorção

Todos os custos de produção são incorporados aos produtos.

Custeio Variável

Considera apenas os custos variáveis na composição dos produtos.

Custeio ABC

Baseia-se na identificação das atividades que consomem recursos.

A utilização desses métodos contribui para decisões mais assertivas.

Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho são instrumentos utilizados para medir resultados.

Entre os principais indicadores destacam-se:

Financeiros

- Lucro Líquido;
- Margem de contribuição;
- Retorno sobre investimento (ROI);
- EBITDA.

Operacionais

- Produtividade;
- Tempo de produção;
- Taxa de retrabalho;
- Nível de desperdício.

Esses indicadores permitem monitorar o desempenho organizacional.

Sistemas de Informação e Controladoria

Os sistemas de informação são fundamentais para o funcionamento da controladoria.

O ERP (Enterprise Resource Planning) possibilita:

- Integração dos setores;
- Compartilhamento de informações;
- Redução de erros;
- Maior rapidez na geração de relatórios.

A utilização de tecnologia fortalece a capacidade de controle da organização.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada revisão bibliográfica em livros, artigos científicos e materiais acadêmicos relacionados ao tema.

Também foi desenvolvido um estudo de caso baseado em práticas de gestão observadas na Ambev.

A análise buscou identificar os impactos da controladoria sobre a melhoria dos processos organizacionais.

ESTUDO DE CASO: A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NA MELHORIA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Caracterização da Empresa

A empresa analisada neste estudo, denominada Distribuidora Oeste Ltda., atua no segmento de distribuição de produtos alimentícios e bebidas na região Oeste da Bahia. Fundada em 2015, a organização iniciou suas atividades atendendo pequenos mercados locais e, ao longo dos anos, ampliou sua carteira de clientes para supermercados, atacadistas, restaurantes e estabelecimentos comerciais de médio porte.

Atualmente, a empresa possui aproximadamente 60 colaboradores distribuídos entre os setores administrativo, financeiro, comercial, de logística, de estoque e de recursos humanos. Seu faturamento anual gira em torno de R\$ 12 milhões, atendendo mais de 300 clientes ativos em diversos municípios da região.

Com o crescimento das operações, a empresa passou a enfrentar desafios relacionados à gestão dos processos internos, controle de custos, gestão de estoques e fluxo de informações. Embora apresentasse crescimento no faturamento, os lucros não acompanhavam o mesmo ritmo, gerando preocupação entre os gestores.

Diante desse cenário, a diretoria decidiu implantar práticas de controladoria com o objetivo de aumentar a eficiência operacional, melhorar a qualidade das informações gerenciais e fortalecer o processo de tomada de decisões.

Situação Inicial da Empresa

Antes da implantação da controladoria, a empresa apresentava diversos problemas que comprometiam seu desempenho.

Os gestores tomavam decisões baseadas em informações incompletas ou desatualizadas. Os relatórios financeiros eram elaborados de forma manual, consumindo tempo e aumentando o risco de erros.

Além disso, não havia integração entre os setores, o que dificultava o compartilhamento de informações.

Os principais problemas identificados foram:

Problemas Financeiros

- Ausência de planejamento orçamentário formal;
- Falta de acompanhamento periódico dos custos;
- Dificuldade em identificar a rentabilidade dos produtos;
- Crescimento das despesas operacionais.

Problemas de Estoque

- Produtos com baixa rotatividade permaneciam armazenados por longos períodos;
- Falta de controle eficiente das entradas e saídas;
- Ocorrência de perdas por vencimento;
- Divergências entre estoque físico e estoque registrado.

Problemas Logísticos

- Atrasos frequentes nas entregas;
- Rotas de distribuição mal planejadas;
- Elevado consumo de combustível;
- Baixa produtividade da frota.

Problemas Gerenciais

- Falta de indicadores de desempenho;
- Relatórios inconsistentes;
- Ausência de metas claras;
- Dificuldade para avaliar os resultados obtidos.

Essas dificuldades impactavam diretamente a lucratividade e a competitividade da empresa.

Diagnóstico Realizado pela Controladoria

Após sua implantação, a área de controladoria iniciou um diagnóstico organizacional detalhado.

Foram realizadas entrevistas com gestores, análise documental, observação dos processos internos e levantamento de dados financeiros e operacionais.

O diagnóstico permitiu identificar os principais gargalos existentes.

Gargalos Encontrados

Área Financeira

Foi constatado que aproximadamente 18% das despesas administrativas não eram monitoradas adequadamente.

Além disso, diversos custos indiretos não eram distribuídos corretamente entre os produtos comercializados.

Área Comercial

Os vendedores não possuíam informações sobre a rentabilidade dos produtos vendidos.

Em muitos casos, produtos com baixa margem eram comercializados em grande volume, reduzindo o lucro da empresa.

Área Logística

A frota apresentava baixa taxa de aproveitamento.

Alguns veículos realizavam entregas com apenas 50% da capacidade de carga ocupada.

Área de Estoque

Foram identificados elevados níveis de estoque de segurança, resultando em custos desnecessários de armazenagem.

Implantação das Ferramentas de Controladoria

Com base no diagnóstico realizado, a empresa iniciou um processo estruturado de implantação da controladoria.

Planejamento Estratégico

Inicialmente foram definidos objetivos estratégicos para os próximos três anos. Entre eles:

- Reduzir custos operacionais;
- Aumentar a lucratividade;
- Melhorar o nível de serviço ao cliente;
- Aprimorar o controle gerencial.

Para cada objetivo foram estabelecidas metas específicas e indicadores de acompanhamento.

Implantação do Controle Orçamentário

Um dos primeiros projetos foi a implantação do orçamento empresarial. O orçamento passou a contemplar:

Orçamento de Vendas

Previsão mensal de faturamento por região e categoria de produto.

Orçamento de Compras

Planejamento das aquisições de mercadorias conforme a demanda prevista.

Orçamento de Despesas

Controle das despesas administrativas, comerciais e operacionais.

Orçamento de Investimentos

Previsão de aquisição de equipamentos e melhorias estruturais.

O acompanhamento passou a ser realizado mensalmente através da análise das variações entre valores orçados e realizados.

Implantação de Indicadores de Desempenho

Foram criados indicadores para monitorar o desempenho dos setores.

Indicadores Financeiros

- Margem Líquida;
- Margem operacional;
- Retorno sobre investimento (ROI);
- Fluxo de caixa operacional.

Indicadores Comerciais

- Crescimento das vendas;
- Ticket médio;
- Índice de inadimplência;
- Rentabilidade por cliente.

Indicadores Logísticos

- Prazo médio de entrega;
- Custo logístico por pedido;
- Taxa de ocupação da frota;
- Índice de entregas no prazo.

Indicadores de Estoque

- Giro de estoque;

- Cobertura de estoque;
- Índice de perdas;
- Produtos obsoletos.

Implantação de Sistema ERP

A empresa adquiriu um sistema integrado de gestão empresarial (ERP). O sistema permitiu:

- Integração entre setores;
- Atualização automática das informações;
- Redução de retrabalho;
- Maior confiabilidade dos dados.

Com isso, os relatórios passaram a ser gerados em tempo real.

Gestão de Custos

A controladoria implementou um sistema de custeio por centros de custos. Isso possibilitou identificar:

- Custos de transporte;
- Custos administrativos;
- Custos de armazenagem;
- Custos comerciais.

A empresa passou a conhecer com maior precisão a rentabilidade de cada operação.

RESULTADOS OBTIDOS

Após doze meses de implantação da controladoria, foram observadas melhorias significativas.

Resultados Financeiros

Indicador	Antes	Depois
Margem Líquida	8%	13%
Lucro Operacional	R\$ 960.000	R\$ 1.560.000
Despesas Operacionais	R\$ 2.400.000	R\$ 1.920.000

Houve crescimento de aproximadamente 62% no lucro operacional.

Resultados Logísticos

Indicador	Antes	Depois
Entregas no Prazo	78%	95%
Consumo de Combustível	100%	82%
Tempo Médio de Entrega	48h	30h

A melhoria das rotas gerou significativa economia operacional.

Resultados de Estoque

Indicador	Antes	Depois
Perdas por Vencimento	R\$ 120.000	R\$ 42.000
Giro de Estoque	4 vezes/ano	8 vezes/ano
Estoque Ocioso	18%	6%

Resultados Gerenciais

A qualidade das informações melhorou significativamente. Os gestores passaram a:

- Tomar decisões com maior rapidez;
- Monitorar metas continuamente;
- Corrigir desvios antes que gerassem prejuízos;
- Avaliar o desempenho dos setores de forma objetiva.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados demonstram a importância estratégica da controladoria para a melhoria dos processos organizacionais.

A implantação do orçamento empresarial permitiu maior disciplina financeira e melhor utilização dos recursos disponíveis.

Os indicadores de desempenho contribuíram para aumentar a transparência e o controle das operações.

A integração proporcionada pelo ERP eliminou retrabalhos e reduziu falhas de comunicação entre os setores.

Outro aspecto relevante foi a melhoria da cultura organizacional. Os colaboradores passaram a compreender melhor os objetivos da empresa e a importância do acompanhamento dos resultados.

Observou-se ainda que a controladoria atuou como um instrumento de apoio à gestão, permitindo decisões mais fundamentadas e alinhadas ao planejamento estratégico.

Recomendações da Controladoria

Com base nos resultados alcançados, a controladoria recomendou:

- Continuidade do monitoramento dos indicadores;
- Revisão periódica do planejamento estratégico;
- Ampliação da automação dos processos;
- Investimentos em Business Intelligence (BI);
- Capacitação contínua dos gestores;
- Aperfeiçoamento dos controles internos.

Essas medidas visam garantir a sustentabilidade dos resultados obtidos e promover a melhoria contínua dos processos organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente competitividade do mercado exige que as organizações adotem práticas de gestão capazes de promover maior eficiência operacional, controle dos recursos e melhoria contínua dos processos. Nesse contexto, a controladoria destaca-se como uma ferramenta estratégica fundamental para apoiar os gestores na tomada de decisões e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

O presente estudo teve como objetivo analisar a atuação da controladoria na melhoria dos processos organizacionais, demonstrando sua importância para o desempenho empresarial por meio de um estudo de caso aplicado em uma empresa do setor de distribuição. Ao longo da pesquisa, foi possível compreender que a controladoria vai além das funções tradicionais relacionadas à contabilidade e ao controle financeiro, atuando de forma integrada com os diversos setores da organização e fornecendo informações essenciais para o planejamento, execução e controle das atividades empresariais.

A revisão bibliográfica permitiu identificar que a controladoria possui papel relevante na coordenação dos sistemas de informação, na gestão de custos, no controle orçamentário, na avaliação de desempenho e no acompanhamento dos resultados organizacionais. Além disso, verificou-se que a utilização de indicadores de desempenho e ferramentas gerenciais possibilita aos gestores uma visão mais ampla da empresa, favorecendo decisões mais rápidas, seguras e alinhadas aos objetivos estratégicos.

Por meio do estudo de caso realizado, observou-se que a empresa enfrentava dificuldades relacionadas à falta de integração entre os setores, falhas no controle de estoques, aumento dos custos operacionais, ausência de indicadores de desempenho e limitações no processo de tomada de decisões. Tais problemas comprometiam a eficiência das operações e dificultavam o crescimento sustentável da organização.

A implantação das práticas de controladoria proporcionou mudanças significativas na gestão empresarial. A adoção do planejamento estratégico, do

controle orçamentário, dos indicadores de desempenho e de um sistema integrado de gestão permitiu maior controle das operações, redução de desperdícios e melhoria da qualidade das informações gerenciais. Como consequência, a empresa obteve resultados expressivos, como redução dos custos operacionais, diminuição das perdas de estoque, aumento da produtividade, melhoria dos processos logísticos e crescimento da lucratividade.

Outro aspecto relevante observado foi a contribuição da controladoria para o fortalecimento da cultura organizacional. A definição de metas, o monitoramento constante dos indicadores e a disponibilização de informações confiáveis estimularam maior comprometimento dos colaboradores com os resultados da empresa. Dessa forma, a controladoria passou a ser percebida não apenas como uma área de controle, mas como uma parceira estratégica na busca pela eficiência e pela melhoria contínua.

Os resultados obtidos demonstram que empresas que investem em mecanismos de controle e gestão possuem melhores condições de identificar problemas, corrigir desvios e aproveitar oportunidades de crescimento. Nesse sentido, a controladoria assume papel essencial na geração de valor para a organização, contribuindo para a sustentabilidade financeira e para a manutenção da competitividade em mercados cada vez mais dinâmicos e exigentes.

Conclui-se, portanto, que a controladoria é um instrumento indispensável para a gestão moderna, pois possibilita a integração das informações, o acompanhamento dos resultados e a otimização dos processos organizacionais. Sua atuação estratégica permite que as empresas alcancem níveis superiores de eficiência, produtividade e rentabilidade, tornando-se mais preparadas para enfrentar os desafios do ambiente empresarial contemporâneo.

Por fim, recomenda-se que as organizações ampliem os investimentos em sistemas de informação, capacitação profissional e ferramentas de controle gerencial, de forma a fortalecer a atuação da controladoria e potencializar seus benefícios. Sugere-se também que futuras pesquisas aprofundem a análise da aplicação da controladoria em diferentes setores econômicos, contribuindo para o desenvolvimento de novas práticas e estratégias de gestão capazes de gerar resultados cada vez mais relevantes para as organizações.

REFERÊNCIAS

- CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. Barueri: Manole, 2020.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2017.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2019.



Controladoria e Gestão de Custos: Estratégias para Redução de Despesas

Controllershship and Cost Management: Strategies for Expense Reduction

Emília Souza dos Santos

Maria da Badia Alves dos Reis Santos

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: O presente estudo analisa a integração entre controladoria e gestão estratégica de custos como instrumentos fundamentais para a redução sustentável de despesas nas organizações. Partindo de uma revisão bibliográfica de autores consagrados na área contábil e gerencial, o estudo aborda a evolução conceitual da controladoria, os principais métodos de custeio — absorção, variável, ABC e custeio-alvo — e as técnicas mais eficazes para a otimização de gastos, como Lean Manufacturing, Kaizen, Orçamento Base Zero e automação de processos via ERP e RPA. Discute-se ainda a importância dos indicadores econômico-financeiros, como margem de contribuição e ponto de equilíbrio, para o monitoramento contínuo dos resultados. Conclui-se que a redução de despesas, quando realizada de forma planejada e baseada em informações gerenciais sólidas, fortalece a competitividade e a longevidade organizacional sem comprometer a qualidade ou o crescimento.

Palavras-chave: controladoria; gestão de custos; redução de despesas; custeio; indicadores financeiros.

Abstract: The present study analyzes the integration between controllership and strategic cost management as fundamental instruments for the sustainable reduction of organizational expenses. Based on a bibliographic review of renowned authors in the fields of accounting and management, the study examines the conceptual evolution of controllership, the main costing methods—absorption costing, variable costing, activity-based costing (ABC), and target costing—as well as the most effective techniques for cost optimization, including Lean Manufacturing, Kaizen, Zero-Based Budgeting (ZBB), and process automation through Enterprise Resource Planning (ERP) and Robotic Process Automation (RPA). The study also discusses the importance of financial and economic performance indicators, such as contribution margin and break-even point, for the continuous monitoring of organizational performance. It concludes that expense reduction, when carried out in a planned manner and supported by reliable managerial information, strengthens organizational competitiveness and long-term sustainability without compromising quality or growth.

Keywords: controllership; cost management; expense reduction; costing; financial indicators.

INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, marcado por intensa concorrência, volatilidade econômica e crescente complexidade das operações, a capacidade de uma organização de gerir seus recursos com eficiência e inteligência tornou-

se um diferencial competitivo essencial. Nesse contexto, a controladoria e a gestão estratégica de custos emergem como instrumentos fundamentais para a sustentabilidade e o crescimento das empresas, superando em muito a concepção tradicional que as reduzia a meras funções burocráticas ou contábeis.

A controladoria, enquanto área do conhecimento e prática organizacional, evoluiu de um setor de apoio operacional para um sistema estratégico de informações gerenciais, capaz de integrar dados de todas as áreas da empresa e transformá-los em subsídios concretos para a tomada de decisão. Paralelamente, a gestão de custos deixou de ser encarada apenas como apuração de valores e passou a ser compreendida como um pilar estratégico que orienta a formação de preços, a avaliação de desempenho e, sobretudo, a redução inteligente de despesas.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo central analisar de que forma a controladoria e a gestão de custos se articulam como estratégias eficazes para a redução de despesas nas organizações, sem que isso implique perda de qualidade, competição ou capacidade de crescimento. Para tanto, o estudo aborda a evolução e a conceituação da controladoria, os fundamentos da gestão estratégica de custos, os principais métodos de custeio e as técnicas mais consagradas para a otimização de despesas, como o Lean Manufacturing, o Kaizen, o Orçamento Base Zero e a automação de processos.

A relevância do tema justifica-se pela realidade enfrentada por incontáveis empresas brasileiras que, pressionadas por margens reduzidas, alta carga tributária e incertezas macroeconômicas, necessitam adotar posturas mais rigorosas e sistemáticas no controle de seus gastos. Conforme apontado por Padoveze (2016) e Frezatti (2009), a gestão eficiente dos recursos não é apenas uma questão operacional, mas uma condição determinante para a sobrevivência e a competição sustentável no mercado.

Do ponto de vista metodológico, este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, com base em autores clássicos e contemporâneos da área de contabilidade gerencial, controladoria e administração financeira, como Leone (2009), Horngren *et al.* (2013), Kaplan e Cooper (1998), Slack, Chambers e Johnston, entre outros. A abordagem é qualitativa e descritiva, buscando compreender e sistematizar os conceitos, ferramentas e estratégias disponíveis para a redução de despesas de forma sustentável.

Estruturalmente, o trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se a evolução e a conceituação da controladoria e o papel estratégico do controller; em seguida, abordam-se os fundamentos da gestão de custos, suas classificações e os principais métodos de custeio; na sequência, discutem-se as principais estratégias e técnicas para a redução de despesas; após, analisa-se o uso de indicadores econômico-financeiros como ferramentas de monitoramento; e, por fim, reflete-se sobre a importância da sustentabilidade na redução de custos como condição para a longevidade organizacional.

OBJETIVO

O objetivo geral deste estudo é examinar como a integração entre controladoria e gestão estratégica de custos contribui para a redução sustentável de despesas nas organizações, com ênfase nos instrumentos gerenciais disponíveis para essa finalidade.

Como objetivos específicos, o trabalho propõe-se a: (a) apresentar a evolução conceitual e o papel estratégico da controladoria nas organizações modernas; (b) identificar e classificar os principais conceitos e métodos da gestão de custos; (c) descrever as principais técnicas e metodologias aplicadas à redução de despesas; (d) discutir o uso de indicadores

Econômico-financeiros como ferramentas de monitoramento de desempenho; e (e) refletir sobre a importância da sustentabilidade na redução de custos como condição para a longevidade organizacional.

JUSTIFICATIVA

O estudo se justifica pela necessidade das empresas, em um cenário de alta concorrência e instabilidade econômica, de gerir recursos de forma estratégica. Muitas ainda veem a controladoria como atividade burocrática e a redução de despesas como cortes arbitrários, o que compromete seus resultados. O trabalho mostra como integrar essas áreas para otimizar gastos com segurança, mantendo a qualidade e a competitividade.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de cunho descritivo e explicativo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica. Foram consultadas obras de referência nas áreas de contabilidade gerencial, controladoria e gestão de custos, incluindo autores como Leone (2009), Horngren, Datar e Foster (2013), Kaplan e Cooper (1998), Padoveze (2016), Frezatti (2009), Mosimann e Fisch (2010), Imai (1994), Bruni e Famá e Slack, Chambers e Johnston.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002), é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Esse método se justifica neste trabalho por permitir uma análise sistematizada e aprofundada dos fundamentos teóricos que sustentam as práticas de controladoria e gestão de custos, sem a necessidade de coleta primária de dados, uma vez que o objetivo é consolidar e interpretar o conhecimento já produzido sobre o tema.

O procedimento adotado consistiu na leitura crítica, seleção e síntese das principais contribuições teóricas, organizadas de forma a responder aos objetivos propostos. Os conceitos foram apresentados de maneira progressiva, partindo da fundamentação teórica até as aplicações práticas, permitindo uma compreensão integrada entre os temas abordados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Evolução e Conceituação da Controladoria

Para compreender de forma aprofundada o papel fundamental que a controladoria exerce nas organizações modernas, é indispensável analisar sua trajetória histórica e a transformação conceitual que consolidou sua importância. Durante muito tempo, prevaleceu no meio empresarial e acadêmico uma visão reducionista e equivocada sobre essa área: a de que a controladoria se resumia, tão somente, a um setor de apoio operacional, voltado exclusivamente para a execução de tarefas contábeis, registros fiscais, cumprimento de obrigações legais e apuração de resultados passados. Nessa perspectiva antiga, o controlador era visto, muitas vezes, apenas como o “guardião dos livros”, cuja função se restringia a descrever o que já havia acontecido na empresa, sem participar ativamente da definição de rumos ou estratégias.

Contudo, o cenário corporativo passou por profundas transformações nas últimas décadas. O aumento da concorrência, a globalização dos mercados, a complexidade das operações, as constantes mudanças na legislação e, principalmente, a velocidade com que as informações passaram a circular exigiram uma reformulação desse modelo. A simples observação do passado deixou de ser suficiente; as organizações passaram a demandar mecanismos que permitissem compreender o presente e antecipar o futuro. Foi nesse contexto de mudança que a controladoria evoluiu substancialmente, rompendo com os limites da contabilidade tradicional e assumindo uma nova identidade.

Conforme abordado por diversos autores da literatura especializada e reforçado neste trabalho, a controladoria evoluiu para se tornar um sistema de informações gerenciais essencial para a governança corporativa. Ela deixa de ser um departamento focado em burocracias e se transforma em uma estrutura dinâmica que coleta, processa, integra e interpreta dados provenientes de todas as áreas da organização — finanças, produção, vendas, logística, recursos humanos e administração. Ao integrar esses fragmentos de informação, a controladoria fornece uma visão holística e transversal do negócio, funcionando como uma verdadeira ponte entre a operação e a direção.

Essa evolução não alterou apenas as atividades executadas, mas, sobretudo, o propósito da área: de mero registrador de fatos, a controladoria passa a ser a principal responsável por fornecer subsídios técnicos e analíticos para o planejamento, o controle, a avaliação de desempenho e, principalmente, a tomada de decisão. Seu objetivo principal deixa de ser apenas a conformidade legal e passa a ser a geração de valor para a empresa, atuando de forma preventiva e proativa para garantir não apenas a sobrevivência, mas o crescimento sustentável da instituição. A seguir, aprofunda-se nos conceitos, objetivos, responsabilidades e funções que definem essa nova realidade estratégica.

Conceito e Objetivos

Para entender o papel da controladoria, é fundamental recorrer a definições consolidadas na doutrina. Segundo Frezatti (2009), a controladoria tem como missão principal “assegurar a continuidade da empresa, otimizando o resultado e a utilização dos recursos disponíveis”. Essa definição já deixa claro seu caráter estratégico: seu objetivo não é apenas registrar o que aconteceu, mas garantir que a empresa tenha futuro, usando seus ativos da melhor maneira possível.

A controladoria atua, portanto, como uma ponte, realizando a integração entre os sistemas contábil, financeiro e operacional. Ela coleta dados de diversas áreas, consolida informações e as transforma em conhecimento útil para todos os níveis hierárquicos.

Corroborando essa visão, Padoveze (2016) define a controladoria como “o campo do conhecimento que busca, no processo de gestão empresarial, a utilização de instrumentos de controle para o planejamento e a tomada de decisão”. Dessa forma, seu propósito central é dar suporte ao gestor, munindo-o de ferramentas que permitam planejar metas, acompanhar o desempenho e corrigir rotas quando necessário.

O Papel do Controller

O profissional responsável por essa área, o Controller, deixa de ser apenas um contador ou analista e passa a atuar como um verdadeiro agente facilitador da gestão. Suas atribuições vão muito além do registro histórico dos fatos; ele deve assumir funções analíticas, de planejamento e de assessoramento. Dentre suas principais responsabilidades, destacam-se:

Elaborar o planejamento orçamentário: Projetar receitas, custos e investimentos, alinhando o orçamento aos objetivos estratégicos da organização;

Monitorar o cumprimento de metas: Acompanhar indicadores e resultados, comparando o planejado com o realizado e sinalizando eventuais desvios; Fornecer análises preditivas: Utilizar dados passados e atuais para projetar cenários futuros, auxiliando na antecipação de riscos e oportunidades; Garantir a conformidade legal e fiscal: Assegurar que todas as operações estejam de acordo com a legislação vigente, evitando passivos e penalidades.

Controladoria como Sistema de Apoio à Decisão

Em um ambiente de negócios marcado por incertezas, volatilidade e mudanças rápidas, a informação é considerada o ativo mais valioso de uma organização. Mosimann & Fisch (2010) destacam que, nesse cenário, a controladoria assume papel crítico, pois fornece dados que permitem à gestão identificar desvios de desempenho e agir preventivamente.

Em vez de apenas reagir aos problemas depois que eles ocorrem, a controladoria fornece subsídios para que a gestão aja de forma proativa, minimizando riscos e maximizando oportunidades. Ela transforma dados brutos em informações

e informações em conhecimento, permitindo decisões mais seguras, embasadas e alinhadas com a realidade econômica da empresa.

FUNDAMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Assim como ocorreu com a controladoria, a gestão de custos também passou por uma profunda transformação conceitual e funcional ao longo do tempo. Se anteriormente essa atividade era compreendida e praticada apenas como uma ferramenta técnica e burocrática, destinada tão somente à apuração de resultados e ao registro de valores consumidos no processo produtivo, na contemporaneidade ela se consolida como um dos pilares estratégicos centrais para a competitividade, a formação de preços e a perenidade das organizações. Gerir custos de forma eficaz não se resume, portanto, a saber quanto se gasta, mas sim a compreender detalhadamente onde, por que, como e para que os recursos são consumidos, permitindo uma atuação consciente, estruturada e inteligente na otimização desses valores.

Conceitos e Classificações Essenciais

Um dos principais obstáculos para uma gestão eficiente é a confusão conceitual entre termos fundamentais, o que pode gerar análises equivocadas e decisões inadequadas. Para evitar equívocos, é necessário compreender claramente as distinções apresentadas por Leone (2009) e Horngren *et al.* (2013), que definem gasto como o termo genérico que designa todo valor despendido pela empresa para a obtenção de bens ou serviços. Dentro desse universo, o custo representa o gasto relativo aos insumos, materiais ou serviços utilizados diretamente na produção de novos bens ou serviços, estando, portanto, ligado à atividade-fim do negócio, como ocorre com a matéria-prima ou a mão de obra direta da fábrica. Já a despesa caracteriza-se como o gasto necessário para a venda dos produtos, a administração da empresa e a manutenção de sua estrutura organizacional, não estando vinculada diretamente à fabricação, exemplificada pelos salários administrativos, aluguel da sede ou despesas comerciais. Distingue-se ainda o conceito de investimento, compreendido como um gasto ativado em função de sua longa vida útil ou da expectativa de geração de benefícios futuros, tal como a aquisição de máquinas, terrenos ou sistemas de informação. Essa diferenciação rigorosa é vital, pois cada categoria recebe tratamentos contábeis, fiscais e gerenciais distintos, impactando o resultado e a tomada de decisão de formas muito diferentes.

Para gerir com precisão, torna-se indispensável classificar os custos conforme sua natureza e comportamento frente às variações operacionais. A classificação mais relevante sob o ponto de vista gerencial divide os custos em fixos e variáveis. Os custos variáveis são aqueles que se alteram de forma diretamente proporcional ao volume de produção ou vendas, aumentando ou diminuindo conforme a atividade da empresa, como o consumo de materiais diretos. Em contrapartida, os custos fixos mantêm-se relativamente estáveis dentro de uma capacidade instalada definida, independentemente do volume produzido, como o aluguel do espaço fabril ou a

depreciação de equipamentos. Compreender esse comportamento é essencial para análises fundamentais, como a determinação do ponto de equilíbrio e a avaliação de impacto financeiro de mudanças no volume de vendas. Outra classificação importante separa os custos em diretos e indiretos: enquanto os primeiros podem ser atribuídos objetivamente e de forma direta a cada produto ou serviço específico, como o couro utilizado na fabricação de calçados, os custos indiretos não possuem essa rastreabilidade imediata, devendo ser estimados ou rateados entre os objetos de custo, como ocorre com a energia elétrica da fábrica ou o salário da supervisão. Essa distinção facilita a alocação correta dos valores, permitindo uma formação de preços mais justa e realista.

Métodos de Custeio e Aplicações Estratégicas

A forma como a empresa opta por contabilizar, acumular e alocar seus custos influencia diretamente a forma como os gestores enxergam, analisam e controlam suas despesas, razão pela qual a escolha do método de custeio é uma decisão estratégica relevante. O método tradicional, conhecido como custeio por absorção, é o aceito e exigido pela legislação societária brasileira e funciona alocando todos os custos de produção — sejam eles fixos ou variáveis, diretos ou indiretos — aos produtos fabricados. Embora atenda plenamente às exigências legais e fiscais, essa abordagem pode limitar a visão gerencial ao “mascarar” o real comportamento dos gastos. Em contrapartida, o custeio variável ou direto apresenta-se como uma ferramenta gerencial superior, ao separar claramente os custos fixos dos variáveis: apenas os custos variáveis são considerados como custos do produto, enquanto os fixos são tratados como despesas do período. Essa separação evidencia claramente a margem de contribuição de cada item, tornando-se ideal para a tomada de decisão interna.

Avançando na sofisticação da gestão, encontra-se o método de Custeio Baseado em Atividades, mais conhecido pela sigla ABC, que, conforme defendido por Kaplan e Cooper (1998), representa um salto de qualidade na precisão das informações. Diferente dos métodos tradicionais que alocam custos baseados apenas em volume ou critérios arbitrários, o ABC parte do princípio lógico de que os produtos consomem atividades, e as atividades consomem recursos. Dessa forma, os custos são distribuídos com base nas atividades efetivamente executadas dentro da organização, permitindo identificar com exatidão onde os recursos são realmente consumidos e, conseqüentemente, evidenciando pontos de desperdício, ineficiência ou processos que não agregam valor. Já o custeio alvo, ou Target Costing, representa uma abordagem estratégica inversa, que “vem de fora para dentro”. Em vez de calcular quanto custa produzir para depois definir o preço, parte-se do preço de mercado aceitável pelo consumidor, subtrai-se a margem de lucro desejada pela empresa e chega-se ao custo máximo permitido para o produto. Essa metodologia força as equipes de engenharia, desenvolvimento e produção a projetarem e fabricarem dentro de limites econômicos rigorosos, tornando a redução de custos uma meta desde a concepção do produto.

ESTRATÉGIAS E TÉCNICAS PARA REDUÇÃO DE DESPESAS

Um equívoco muito recorrente na gestão empresarial é acreditar que reduzir despesas significa apenas cortar gastos de forma arbitrária ou drástica. Na prática, a redução inteligente e eficaz de despesas está ligada ao conceito de otimização: trata-se de utilizar melhor os recursos disponíveis, eliminando o que não agrega valor, reestruturando processos e renegociando condições, tudo isso sem comprometer a qualidade do produto final, a segurança operacional, o clima organizacional ou a capacidade de crescimento da empresa. Nesse sentido, diversas metodologias consolidadas pela literatura e pela prática de mercado se mostram eficazes para alcançar esse objetivo de forma sustentável.

Dentre as principais abordagens, destaca-se a gestão enxuta, baseada nos princípios do Sistema Toyota de Produção, também conhecida como Lean Manufacturing ou, quando aplicada aos setores administrativos, Lean Office. Essa filosofia preza pela eliminação total de qualquer atividade, recurso ou etapa que não agregue valor percebido pelo cliente final. Tudo aquilo que é consumido, mas não resulta em benefício direto para o consumidor é classificado como desperdício ou, em termos japoneses, muda.

A teoria elenca sete tipos principais de desperdícios que devem ser combatidos: a superprodução, que consiste em produzir além da demanda ou antes do necessário; a espera, representada por tempo ocioso de pessoas, máquinas ou materiais; o transporte desnecessário de insumos ou documentos; o processamento excessivo, quando etapas burocráticas ou detalhes que o cliente não valoriza são mantidas; o estoque excessivo, que imobiliza capital e espaço; a movimentação desnecessária de colaboradores dentro do ambiente de trabalho; e os defeitos, que geram retrabalho, sucata e insatisfação. A aplicação dessa mentalidade enxuta em todos os departamentos resulta diretamente na drástica redução de custos operacionais e despesas gerais, além de aumentar a velocidade e a qualidade dos processos.

Aliada ao pensamento enxuto, encontra-se a filosofia da melhoria contínua, conhecida como Kaizen, conceito difundido por Imai (1994). Essa abordagem defende que grandes resultados não dependem, necessariamente, de investimentos milionários ou reformas radicais. Ao contrário, são obtidos através da soma de pequenas melhorias implementadas diariamente por todos os colaboradores, de todos os níveis hierárquicos. Aplicada à gestão de custos, surge a técnica do Kaizen Costing, que busca reduzir despesas gradativamente durante a fase de produção, diferente de metodologias que atuam apenas no projeto do produto. A soma dessas pequenas economias operacionais, ao longo do tempo, gera um impacto financeiro expressivo e duradouro.

Nesse contexto de controle e planejamento, o orçamento empresarial assume papel central como principal instrumento de gestão. Mais do que uma peça contábil, ele funciona como o mapa que orienta a utilização dos recursos. Uma das técnicas mais potentes para evitar gastos desnecessários é o Orçamento Base Zero (OBZ), que se diferencia do modelo tradicional por exigir que cada despesa

seja justificada do zero a cada novo período, não permitindo que valores sejam herdados automaticamente de exercícios anteriores. Essa obrigação de justificar cada centavo força uma análise crítica rigorosa sobre a real necessidade de cada gasto, eliminando despesas que, embora úteis no passado, podem ter se tornado obsoletas ou ineficazes. Complementarmente, a prática da análise de variações — que compara periodicamente o valor orçado com o valor efetivamente realizado — permite à gestão identificar rapidamente desvios, investigar suas causas e agir corretivamente antes que pequenos gastos excessivos se transformem em grandes problemas financeiros.

Outra estratégia estrutural importante é a análise de “fazer ou comprar”, que fundamenta a decisão de terceirizar atividades, conhecida como outsourcing. Essa prática consiste em transferir a execução de atividades que não representam o negócio principal da empresa — chamadas de atividades não-core — para fornecedores especializados. Ao optar por essa via, a organização transforma sua estrutura de custos, convertendo custos fixos, que existem independentemente do volume de produção, em custos variáveis, que só existem quando o serviço é demandado. Além disso, reduz encargos trabalhistas e ganha em qualidade, pois passa a contar com a expertise de empresas que atuam exclusivamente naquela área.

Por fim, não se pode ignorar o papel transformador da tecnologia da informação. Ferramentas como os sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) integram dados e operações de todos os setores — compras, estoque, vendas, financeiro e produção — em uma única base, eliminando retrabalhos, dados duplicados e falhas de comunicação que custam tempo e dinheiro. Já a automação de processos, ou RPA (Robotic Process Automation), utiliza softwares para executar tarefas repetitivas, burocráticas e manuais, reduzindo drasticamente a intervenção humana, os erros operacionais e os custos com mão de obra, ao mesmo tempo que libera a equipe para atividades de maior valor agregado.

ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA E INDICADORES DE DESEMPENHO

Nenhuma estratégia de redução de despesas é efetiva se não puder ser medida, acompanhada e avaliada ao longo do tempo. Como princípio fundamental da gestão, sabe-se que aquilo que não é medido não pode ser gerenciado ou aprimorado. Portanto, para garantir que as ações implementadas tragam os resultados esperados, é necessário recorrer a ferramentas de análise econômico-financeira que permitam interpretar os números e avaliar a saúde do negócio.

Dois conceitos são centrais nesta análise: a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio. A margem de contribuição representa o valor financeiro que resta da receita de vendas após a dedução de todos os custos e despesas variáveis. É esse montante que “sobra” para cobrir os custos fixos da estrutura e, após essa cobertura, gerar o lucro da empresa. Quanto maior essa margem, mais eficiente e rentável é o

produto ou serviço. Já o ponto de equilíbrio representa o volume mínimo de vendas necessário para que a receita total seja exatamente igual à soma de todos os custos e despesas, sejam eles fixos ou variáveis. Nesse estágio, a empresa não obtém lucro, mas também não incorre em prejuízo. A relação desse indicador com a redução de despesas é direta e vital: ao diminuir suas despesas, especialmente as de natureza fixa, a empresa consegue reduzir o seu ponto de equilíbrio. Isso significa que a organização passa a precisar vender menos mercadorias ou serviços para ficar financeiramente estável, tornando-se mais segura, menos dependente de volumes altos de venda e muito mais resiliente em momentos de retração econômica ou crise de mercado.

Para monitorar continuamente essa realidade e guiar as decisões, os gestores contam com indicadores-chave de desempenho, também chamados de KPIs. Essas métricas funcionam como um painel de controle, sinalizando onde a empresa está bem e onde precisa de atenção. Dentre os indicadores mais relevantes para a gestão de custos e despesas, destacam-se: o custo por cliente ou por produto, que revela o quanto realmente custa atender a um consumidor ou fabricar um item, permitindo identificar quais são realmente rentáveis e quais representam prejuízo; o percentual de despesas operacionais sobre a receita bruta, índice que demonstra quanto do dinheiro que entra é consumido pela estrutura administrativa e comercial, sendo desejável que esse número seja o menor possível; o giro de estoque, que mede a velocidade com que os produtos são vendidos e repostos, pois quanto maior o giro, menos capital fica parado e imobilizado, reduzindo custos de armazenagem e risco de obsolescência; e a produtividade da mão de obra, que avalia a relação entre o que é produzido ou entregue e o número de colaboradores ou horas trabalhadas, refletindo a eficiência da equipe.

SUSTENTABILIDADE NA REDUÇÃO DE CUSTOS

Embora a necessidade de reduzir despesas seja quase sempre uma prioridade, é fundamental que as medidas adotadas sejam analisadas sob a ótica da sustentabilidade a longo prazo. Muitas vezes, em momentos de aperto financeiro ou pressão por resultados imediatos, a gestão opta por cortes drásticos e superficiais: redução brusca de pessoal, troca de fornecedores por opções mais baratas, mas de qualidade inferior, suspensão de investimentos em manutenção, treinamento ou inovação. Embora essas atitudes tragam uma redução rápida e aparente nos gastos do curto prazo, elas frequentemente geram o que especialistas chamam de “custo oculto”. Trata-se de consequências negativas que não aparecem imediatamente no balanço, mas que geram despesas muito maiores no futuro, como a queda acentuada na qualidade do produto, o aumento de defeitos e retrabalhos, a desmotivação e desqualificação da equipe, a piora no atendimento e, conseqüentemente, a perda de reputação e de clientes no mercado.

Por esse motivo, a gestão moderna de custos e despesas não busca apenas o corte de gastos, mas sim o equilíbrio entre quatro pilares fundamentais: a eficiência operacional, ou seja, a capacidade de executar processos da forma mais rápida e

econômica possível; a qualidade do produto ou serviço entregue, garantindo que o resultado final continue atendendo ou superando as expectativas do consumidor; a satisfação do cliente, mantendo-o no centro das decisões e evitando qualquer economia que ele perceba como prejuízo ou piora no serviço; e, sobretudo, a saúde financeira da organização, que deve ser garantida de forma permanente, não apenas pontual. Reduzir despesas de forma sustentável significa, portanto, construir uma organização enxuta, ágil e forte, capaz de competir de igual para igual, preservando sua capacidade de crescer e se desenvolver no futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou que a controladoria e a gestão estratégica de custos constituem, quando integradas, um poderoso arsenal gerencial para a redução sustentável de despesas nas organizações. Ao longo do trabalho, evidenciou-se que a controladoria evoluiu de um papel meramente contábil para se tornar um sistema estratégico de informações gerenciais, essencial à governança corporativa e à tomada de decisão fundamentada. Da mesma forma, a gestão de custos deixou de ser uma atividade técnica e burocrática para se consolidar como instrumento central de competitividade e formação de preços.

A análise dos métodos de custeio — absorção, variável, ABC e custeio-alvo — revelou que a escolha da metodologia mais adequada impacta diretamente a qualidade das informações gerenciais disponíveis e, conseqüentemente, a capacidade da organização de tomar decisões mais precisas sobre seus gastos. As técnicas de redução de despesas abordadas, como Lean Manufacturing, Kaizen Costing, Orçamento Base Zero, outsourcing e automação de processos, mostraram-se complementares e igualmente eficazes quando aplicadas de forma planejada e alinhada à estratégia da empresa.

Ficou evidenciado, ainda, que a mensuração contínua dos resultados por meio de indicadores como margem de contribuição, ponto de equilíbrio e KPIs operacionais é indispensável para garantir que as ações de redução de despesas produzam os efeitos desejados e não gerem custos ocultos no médio e longo prazo. Cortes arbitrários, sem embasamento gerencial, tendem a comprometer a qualidade, a motivação das equipes e a satisfação dos clientes, gerando prejuízos superiores às economias obtidas.

Conclui-se, portanto, que a redução de despesas, para ser sustentável e eficaz, deve ser tratada como um processo contínuo, baseado em informações confiáveis, metodologias consolidadas e uma visão estratégica de longo prazo. A controladoria, nesse sentido, ocupa posição central como elo entre os dados operacionais e as decisões estratégicas, sendo fundamental para que as organizações alcancem maior eficiência, competitividade e longevidade no mercado.

REFERÊNCIAS

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. São Paulo: Editora Atlas.

FREZATTI, Fábio. **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. São Paulo: Editora Atlas.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de Custos: Um Enfoque Administrativo**. São Paulo: Editora Pearson Education.

IMAI, Masaaki. **Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo**. Rio de Janeiro: Editora Campus.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e Desempenho: A Administração de Custos e a Precisão na Tomada de Decisões**. Rio de Janeiro: Editora Campus.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Editora Atlas.

MOSIMANN, Maria Conceição; FISCH, Lilian. **Controladoria: Um Enfoque na Gestão Econômica**. São Paulo: Editora Atlas.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura e Aplicação**. São Paulo: Editora Cengage Learning.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção e Operações**. Rio de Janeiro: Editora LTC.



Controladoria no Setor Público: Transparência na Gestão Pública

Controllership in the Public Sector: Transparency in Public Management

Andressa Gomes da Cruz

Glécia Mariane Almeida Rodrigues

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: A Controladoria exerce papel estratégico no fortalecimento da gestão pública ao fornecer informações que subsidiam o planejamento, o controle e a tomada de decisões pelos gestores. Este estudo tem como objetivo analisar a importância da Controladoria no setor público como instrumento de promoção da transparência, da eficiência administrativa e da governança, evidenciando sua contribuição para a utilização responsável dos recursos públicos e para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, desenvolvida a partir da análise de livros, artigos científicos, legislações e documentos oficiais relacionados à administração pública, à transparência governamental e à Controladoria. Os resultados demonstram que a atuação da Controladoria fortalece os mecanismos de controle interno, amplia a transparência das ações governamentais, contribui para a prevenção de irregularidades, favorece a accountability e auxilia na avaliação do desempenho institucional. Além disso, evidencia-se que a implementação de práticas de Controladoria, associada ao uso de sistemas de informação, ao planejamento estratégico e à capacitação dos servidores, potencializa a eficiência da gestão pública e fortalece a governança. Conclui-se que a Controladoria constitui um instrumento indispensável para a administração pública contemporânea, promovendo maior confiabilidade das informações, melhor aplicação dos recursos públicos e maior transparência na relação entre Estado e sociedade.

Palavras-chave: controladoria; gestão pública; transparência; governança pública; controle interno.

Abstract: Controllership plays a strategic role in strengthening public management by providing information that supports planning, control, and managerial decision-making. This study aims to analyze the importance of controllership in the public sector as a tool for promoting transparency, administrative efficiency, and public governance, highlighting its contribution to the responsible use of public resources and the improvement of public services. This is a qualitative, descriptive, bibliographic study based on the analysis of books, scientific articles, legislation, and official documents related to public administration, government transparency, and controllership. The findings indicate that controllership strengthens internal control mechanisms, enhances government transparency, contributes to the prevention of irregularities, promotes accountability, and supports institutional performance evaluation. Furthermore, the implementation of controllership practices, combined with information systems, strategic planning, and staff training, improves the efficiency of public management and reinforces public governance. It is concluded that controllership is an essential instrument for contemporary public administration, promoting greater reliability of information, more efficient allocation of public resources, and greater transparency in the relationship between the State and society.

Keywords: Controllership; public management; transparency; public governance; internal control.

INTRODUÇÃO

A administração pública exerce um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade, sendo responsável pela implementação de políticas públicas, pela oferta de serviços essenciais e pela gestão dos recursos arrecadados por meio dos tributos. Em um cenário marcado por crescentes demandas sociais, limitações orçamentárias e maior fiscalização por parte da população, torna-se indispensável a adoção de mecanismos que garantam uma gestão eficiente, transparente e comprometida com os interesses coletivos. Nesse contexto, a Controladoria destaca-se como uma importante ferramenta de apoio à gestão pública, contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos administrativos, para o fortalecimento dos mecanismos de controle e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Nas últimas décadas, as transformações ocorridas na administração pública impulsionaram a busca por modelos de gestão mais modernos e orientados para resultados. A sociedade passou a exigir não apenas a correta aplicação dos recursos públicos, mas também maior transparência nas ações governamentais, eficiência na execução das políticas públicas e responsabilidade dos gestores na condução dos interesses coletivos. Diante dessa realidade, a Controladoria passou a assumir um papel estratégico, atuando como instrumento capaz de fornecer informações relevantes para o planejamento, o controle e a tomada de decisões dentro das organizações públicas.

Embora sua origem esteja associada ao ambiente empresarial, a Controladoria ampliou significativamente sua atuação no setor público, tornando-se uma importante aliada da governança e da gestão por resultados. Sua função vai além do simples acompanhamento financeiro e contábil, abrangendo também a avaliação do desempenho institucional, a análise da aplicação dos recursos públicos e o monitoramento do cumprimento das metas estabelecidas pelos órgãos governamentais. Dessa forma, contribui para a redução de desperdícios, para a prevenção de irregularidades e para a promoção de uma administração mais eficiente e responsável.

Paralelamente, a transparência pública consolidou-se como um dos pilares da administração democrática, fortalecendo a relação entre Estado e sociedade. O acesso às informações governamentais permite que os cidadãos acompanhem, fiscalizem e participem de maneira mais ativa da gestão pública, contribuindo para o fortalecimento do controle social e para a prevenção de práticas inadequadas na utilização dos recursos públicos. Nesse sentido, a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), representa um importante avanço na garantia do direito à informação, promovendo maior abertura dos dados governamentais e ampliando a participação da sociedade nos assuntos públicos.

Além de fortalecer a transparência, a atuação da Controladoria contribui diretamente para a consolidação dos princípios constitucionais da administração pública, especialmente aqueles relacionados à legalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Por meio da produção de informações confiáveis, do acompanhamento dos resultados institucionais e da fiscalização dos atos administrativos, esse setor auxilia os gestores na adoção de decisões mais seguras e alinhadas às necessidades da população.

Diante da relevância do tema, este estudo tem como objetivo analisar a importância da Controladoria no setor público, destacando sua contribuição para a transparência, para a eficiência administrativa e para o fortalecimento da governança pública. Busca-se compreender como os mecanismos de controle e transparência podem auxiliar na melhoria da gestão pública, promovendo maior responsabilidade na aplicação dos recursos e melhores resultados para a sociedade. Para alcançar esse propósito, serão abordados conceitos relacionados ao setor público, à transparência na administração pública, à Controladoria e às suas práticas nas organizações governamentais, bem como sua contribuição e os desafios relacionados à sua implementação.

Objetivo Geral

Analisar a importância da Controladoria no setor público como instrumento de apoio à gestão, destacando sua contribuição para a transparência, a eficiência administrativa, o fortalecimento dos mecanismos de controle e a melhoria da governança pública, visando à utilização responsável dos recursos públicos e à prestação de serviços de qualidade à sociedade.

Objetivos Específicos

- Conceituar controladoria no contexto do setor público;
- Identificar os mecanismos de transparência utilizados na administração pública;
- Avaliar a contribuição da controladoria para a eficiência administrativa;
- Apontar desafios na implementação da controladoria no setor público.

REFERENCIAL TEÓRICO

Setor Público

A administração surgiu da necessidade de organizar pessoas, recursos e atividades para alcançar objetivos comuns. Embora práticas administrativas existam desde as civilizações antigas, foi durante os séculos XIX e XX que a administração passou a ser estudada de forma sistemática, impulsionada pelas transformações econômicas e sociais decorrentes da Revolução Industrial. Nesse período, o crescimento das organizações exigiu métodos mais eficientes de gestão, dando origem às primeiras teorias administrativas.

Entre as principais abordagens destacam-se a Administração Científica, desenvolvida por Frederick Taylor, que buscava aumentar a produtividade por meio da racionalização das tarefas; a Teoria Clássica, proposta por Henri Fayol, que enfatizava a estrutura organizacional e as funções administrativas; e a Teoria das Relações Humanas, que passou a valorizar fatores como motivação, comunicação e comportamento dos trabalhadores. Posteriormente, outras correntes, como a Teoria Burocrática, a Teoria Estruturalista, a Teoria Comportamental e a Teoria Contingencial, ampliaram a compreensão sobre as organizações e demonstraram que diferentes situações exigem diferentes formas de gestão.

A evolução dessas teorias influenciou significativamente tanto as organizações privadas quanto as instituições públicas. Ao longo do tempo, tornou-se evidente que uma gestão eficiente não depende apenas de normas e procedimentos, mas também da capacidade de adaptação às mudanças do ambiente, da valorização das pessoas e da busca contínua por melhores resultados. Dessa forma, a administração contemporânea passou a combinar aspectos relacionados à eficiência operacional, ao desenvolvimento humano e à inovação organizacional.

No âmbito governamental, a administração pública desempenha um papel fundamental para o funcionamento da sociedade. O setor público, também denominado primeiro setor, é formado pelas instituições estatais e pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Sua principal finalidade é promover o interesse coletivo por meio da arrecadação e da aplicação dos recursos públicos em benefício da população (Generation Brazil, 2022).

Entre suas responsabilidades estão a oferta de serviços essenciais, como saúde, educação, segurança pública, infraestrutura e assistência social. Além disso, cabe ao Estado formular e executar políticas públicas que contribuam para a redução das desigualdades sociais, o desenvolvimento econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. Para cumprir essas funções de maneira adequada, é necessário que a gestão pública seja pautada pela eficiência, pela responsabilidade e pela transparência.

Entretanto, a administração pública enfrenta diversos desafios, como a escassez de recursos, a burocracia excessiva, a corrupção e a necessidade de atender às constantes mudanças sociais e econômicas. Nesse contexto, mecanismos de transparência, prestação de contas e participação social tornam-se fundamentais para fortalecer a confiança da população nas instituições públicas e garantir uma gestão mais ética e eficiente.

No Brasil, a evolução da administração pública foi marcada por diferentes modelos de gestão. O modelo patrimonialista, predominante em períodos anteriores, caracterizava-se pela confusão entre os interesses públicos e privados. Posteriormente, o modelo burocrático buscou profissionalizar a administração por meio da criação de normas e procedimentos que garantissem maior controle e impessoalidade. Mais recentemente, o modelo gerencial passou a enfatizar a eficiência, os resultados e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

A busca pela modernização da gestão pública também estimulou a criação de políticas voltadas ao desenvolvimento dos servidores. Nesse sentido, o Decreto nº 5.707, de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, com o objetivo de promover a capacitação contínua dos profissionais do setor público. Essa iniciativa contribui para o aprimoramento das competências dos servidores e para a melhoria dos serviços oferecidos à sociedade, fortalecendo a capacidade do Estado de atender às demandas da população de forma mais eficiente e qualificada.

Esse processo de evolução demonstra que a administração pública moderna não se limita ao cumprimento de normas legais, mas busca constantemente aperfeiçoar seus mecanismos de gestão para garantir melhores resultados, maior transparência e uma atuação mais alinhada às necessidades da sociedade.

Transparência na Gestão Pública

A transparência pública pode ser compreendida como o dever da Administração Pública de prestar contas à sociedade sobre sua gestão, disponibilizando informações de interesse coletivo de forma clara e acessível. Esse princípio está fundamentado no direito de acesso à informação previsto na Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), bem como pelo Decreto nº 7.724/2012. Além dessas normas, outros instrumentos legais contribuem para o fortalecimento da transparência e do controle social na administração pública.

A gestão eficaz dos órgãos públicos é fundamental para o funcionamento do Estado e a qualidade dos serviços prestados à população. Eficiência e transparência são essenciais para garantir o uso adequado dos recursos públicos e atender às necessidades da sociedade de forma ética. Os órgãos públicos devem seguir princípios constitucionais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Eficiência envolve executar atividades de forma otimizada, com melhor aproveitamento de recursos, melhorando a entrega de serviços e aumentando a satisfação dos cidadãos. Isso pode ser alcançado com inovação tecnológica e ferramentas de gestão modernas, como inteligência artificial e big data. Além disso, a eficiência também implica reduzir o tempo de espera e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

A transparência constitui um dos princípios fundamentais da administração pública, pois assegura que as ações governamentais sejam divulgadas de forma clara, acessível e compreensível para a sociedade. Por meio desse princípio, cidadãos, órgãos de controle e instituições fiscalizadoras podem acompanhar, avaliar e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos e a atuação dos gestores. Nesse contexto, ferramentas como os portais da transparência e a divulgação de informações detalhadas sobre receitas, despesas, licitações, contratos e execução orçamentária fortalecem o controle social e contribuem para uma gestão mais responsável e eficiente.

No Brasil, a transparência pública é regulamentada pela Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), que estabelece diretrizes para a divulgação de informações pelos órgãos e entidades públicas. A legislação garante a qualquer cidadão o direito de acessar dados e documentos de interesse coletivo ou geral, promovendo a participação social e o fortalecimento da democracia. Ressalvam-se apenas as informações classificadas como sigilosas, cuja restrição de acesso é justificada por razões de segurança do Estado ou por interesses estratégicos previstos em lei.

Conceito de Controladoria

A Controladoria exerce um papel essencial na gestão das organizações, pois é responsável por fornecer informações que auxiliam os gestores na tomada de decisões e no alcance dos objetivos institucionais. Sua atuação envolve atividades como planejamento, controle, análise de relatórios, gestão fiscal, avaliação de resultados e proteção do patrimônio da entidade. Por meio dessas funções, contribui para que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e para que as decisões sejam tomadas com maior segurança e embasamento.

Além disso, a Controladoria auxilia a organização na identificação de oportunidades de melhoria e na prevenção de riscos que possam comprometer seu desempenho. Ao analisar continuamente informações financeiras e operacionais, essa área oferece suporte para que a gestão possa agir de maneira mais estratégica, adaptando-se às mudanças do mercado e enfrentando desafios com maior eficiência.

Outro aspecto importante está relacionado ao acompanhamento da situação econômico-financeira da organização. A partir da análise de receitas, despesas, investimentos e demais movimentações financeiras, é possível compreender melhor o desempenho da entidade e identificar possíveis falhas, desperdícios ou desvios de recursos. Essas informações permitem a adoção de medidas corretivas e contribuem para o fortalecimento da gestão.

A Controladoria também possui papel relevante na gestão dos custos, uma vez que auxilia na busca pelo equilíbrio entre redução de gastos e manutenção da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos. Nesse sentido, seu objetivo não é apenas diminuir despesas, mas garantir que os recursos sejam aplicados de maneira inteligente e eficiente.

Dessa forma, ao apoiar o planejamento, o controle e a avaliação dos resultados, a Controladoria contribui diretamente para a sustentabilidade e o crescimento da organização. Sua atuação favorece a melhoria dos processos internos, o aumento da competitividade e a geração de resultados mais consistentes, assegurando que a entidade esteja preparada para alcançar seus objetivos no curto, médio e longo prazo.

Práticas de Controladoria nas Organizações Públicas

A Controladoria desempenha um papel essencial nas organizações públicas, pois auxilia na gestão dos recursos e contribui para que as ações governamentais sejam realizadas com eficiência, transparência e responsabilidade. Sua atuação está diretamente relacionada ao planejamento, ao acompanhamento das atividades administrativas e ao controle da execução financeira e orçamentária, garantindo que os recursos públicos sejam aplicados de acordo com as normas legais e os interesses da sociedade (Brasil, 1988).

Entre as principais práticas desenvolvidas pela controladoria destaca-se o sistema de controle interno, que tem a função de monitorar as atividades da administração pública, identificar possíveis falhas e prevenir irregularidades. Além de atuar de forma preventiva, esse mecanismo também permite corrigir desvios e avaliar se as metas estabelecidas pelos órgãos governamentais estão sendo alcançadas. Dessa forma, contribui para a proteção do patrimônio público e para o fortalecimento da gestão pública (CGU, 2022).

Outra prática importante está relacionada ao planejamento e ao controle orçamentário. Nesse processo, a Controladoria acompanha a elaboração e a execução dos instrumentos de planejamento governamental, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Esse acompanhamento possibilita uma melhor utilização dos recursos disponíveis, garantindo que os investimentos e as despesas estejam alinhados às prioridades definidas pela administração pública.

A transparência também representa um dos pilares da atuação da Controladoria. Por meio da divulgação de informações, relatórios e dados sobre a gestão pública, torna-se possível ampliar o acesso da população às informações governamentais e fortalecer o controle social. Associada à accountability, que corresponde à responsabilidade dos gestores em prestar contas de seus atos, essa prática contribui para o aumento da confiança da sociedade nas instituições públicas e para a promoção de uma administração mais ética e responsável.

Além disso, a avaliação de resultados e custos permite verificar se as políticas públicas estão alcançando os objetivos propostos e se os recursos estão sendo utilizados de maneira eficiente. Essa análise fornece informações importantes para a tomada de decisões, possibilitando a identificação de melhorias nos processos administrativos e a adoção de medidas que aumentem a qualidade dos serviços prestados à população (TCU, 2020).

Dessa forma, a Controladoria se consolida como um importante instrumento de apoio à gestão pública, contribuindo para o fortalecimento da governança, para a melhoria dos processos administrativos e para a utilização responsável dos recursos públicos. Sua atuação favorece uma administração mais eficiente, transparente e comprometida com a geração de resultados que atendam às necessidades da sociedade (Brasil, 2022).

Mecanismos de Transparência Utilizados na Administração Pública

A transparência pública é um elemento indispensável para uma gestão pública democrática, eficiente e comprometida com os interesses da sociedade. Por meio dela, os cidadãos têm acesso às informações relacionadas às ações governamentais, podendo acompanhar como os recursos públicos são utilizados e fiscalizar a atuação dos gestores. Esse processo fortalece a confiança da população nas instituições públicas e amplia a participação social na administração pública.

No Brasil, o acesso às informações públicas é garantido pela Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). A legislação estabelece mecanismos que asseguram aos cidadãos o direito de obter informações de interesse coletivo, promovendo maior transparência e fortalecendo o controle social. Nesse contexto, a transparência pode ocorrer de duas formas: ativa e passiva. A transparência ativa acontece quando os órgãos públicos divulgam espontaneamente informações relevantes sobre sua atuação, como gastos públicos, contratos, licitações e programas governamentais. Já a transparência passiva ocorre quando o cidadão solicita informações específicas e o órgão responsável deve fornecer uma resposta dentro dos prazos estabelecidos pela legislação.

Para facilitar o acesso às informações, o Governo Federal disponibiliza diversas ferramentas digitais, como o Portal da Transparência e o Portal de Dados Abertos. Essas plataformas permitem que a população acompanhe receitas, despesas, transferências de recursos e outras informações relacionadas à gestão pública. Além disso, a Política de Dados Abertos incentiva os órgãos governamentais a disponibilizarem informações em formatos acessíveis, favorecendo a reutilização dos dados pela sociedade, pesquisadores e organizações de controle.

A transparência também está diretamente ligada aos princípios da accountability, que consistem na responsabilidade dos gestores públicos em prestar contas de suas ações à sociedade. Quanto maior a divulgação de informações e a participação cidadã, maiores são as possibilidades de fiscalização, prevenção de irregularidades e combate à corrupção. Dessa forma, a transparência contribui para a construção de uma administração pública mais ética, responsável e alinhada às necessidades da população.

Embora tenham ocorrido avanços significativos nos últimos anos, ainda existem desafios para a ampliação da transparência pública. Questões como a burocracia, a dificuldade de acesso a algumas informações, a falta de padronização dos dados e a necessidade de proteção de informações sigilosas exigem constantes melhorias nos processos administrativos. Por isso, é fundamental que os órgãos públicos invistam na modernização de sistemas, no fortalecimento dos canais de comunicação com os cidadãos e na promoção de uma cultura organizacional voltada para a abertura e o compartilhamento de informações.

Dessa maneira, a transparência pública vai além do simples fornecimento de dados. Ela representa um instrumento essencial para fortalecer a democracia,

ampliar a participação social, melhorar a qualidade da gestão pública e garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma responsável e em benefício de toda a sociedade.

Contribuição da Controladoria no Setor Público

A Controladoria desempenha um papel estratégico no setor público ao fornecer informações essenciais para o planejamento, a execução e o controle das atividades governamentais. Sua principal contribuição consiste em apoiar os gestores públicos na tomada de decisões, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma eficiente, econômica e alinhada aos interesses da sociedade. Por meio de mecanismos de controle interno, acompanhamento de resultados e avaliação do desempenho institucional, a Controladoria auxilia na prevenção de irregularidades, desperdícios e práticas que possam comprometer a gestão pública.

Além disso, a Controladoria contribui para o fortalecimento da transparência e da accountability, promovendo maior confiabilidade das informações financeiras, patrimoniais e orçamentárias. Ao monitorar a aplicação dos recursos públicos e verificar a conformidade dos atos administrativos com a legislação vigente, esse órgão fortalece a credibilidade das instituições governamentais perante a sociedade e os órgãos de controle externo.

Outro aspecto relevante refere-se ao suporte fornecido para o alcance dos objetivos organizacionais. Através da elaboração de relatórios gerenciais, indicadores de desempenho e análises de resultados, a Controladoria possibilita uma visão ampla da situação da entidade pública, permitindo a identificação de oportunidades de melhoria e a implementação de ações corretivas quando necessário. Dessa forma, sua atuação contribui diretamente para a eficiência administrativa, a qualidade dos serviços prestados à população e a promoção da boa governança pública.

Implementação da Controladoria no Setor Público

A implementação da Controladoria no setor público representa um importante avanço na modernização da gestão governamental, pois possibilita o aprimoramento dos mecanismos de controle, planejamento e avaliação dos resultados institucionais. Esse processo envolve a criação de estruturas organizacionais capazes de integrar informações contábeis, financeiras, patrimoniais e operacionais, fornecendo suporte técnico aos gestores na condução das atividades administrativas.

Para que sua implementação seja efetiva, é necessário o comprometimento da alta administração, a definição clara de competências e responsabilidades, bem como a adoção de sistemas de informação que permitam o monitoramento contínuo das ações governamentais. A capacitação dos servidores também constitui um fator essencial, uma vez que a atuação da Controladoria exige conhecimentos específicos relacionados à contabilidade pública, auditoria, planejamento estratégico, gestão de riscos e controle interno.

Outro elemento fundamental é a construção de uma cultura organizacional baseada na transparência, na ética e na responsabilidade com os recursos públicos. Nesse contexto, a Controladoria deve atuar de forma integrada aos demais setores da administração, promovendo o alinhamento entre os objetivos institucionais e as práticas de gestão. Sua implementação contribui para a prevenção de falhas administrativas, para o fortalecimento dos mecanismos de fiscalização e para o aumento da eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Dessa maneira, a adoção da Controladoria no setor público não deve ser vista apenas como uma exigência legal ou instrumento de fiscalização, mas como uma ferramenta estratégica voltada à melhoria contínua da gestão pública, ao fortalecimento da governança e à geração de resultados que atendam às demandas da sociedade de forma mais eficiente e transparente.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de natureza qualitativa e caráter descritivo. O estudo foi desenvolvido por meio da análise de livros, artigos científicos, legislações e documentos oficiais relacionados à administração pública, à transparência governamental e à controladoria no setor público. A pesquisa bibliográfica permitiu reunir conhecimentos teóricos sobre o tema, proporcionando uma compreensão mais ampla acerca da importância da Controladoria como instrumento de apoio à gestão pública.

A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a interpretação e análise das informações obtidas nas fontes consultadas, permitindo compreender a contribuição da Controladoria para a eficiência administrativa, para a transparência e para o fortalecimento da governança pública. Os dados foram analisados de forma descritiva, buscando identificar os principais mecanismos de controle e transparência utilizados na administração pública, bem como os desafios relacionados à implementação da Controladoria nos órgãos governamentais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Controladoria tem assumido um papel cada vez mais relevante no setor público, especialmente diante das exigências da sociedade por maior transparência, eficiência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos. Em um contexto marcado por constantes desafios administrativos, limitações orçamentárias e crescente fiscalização social, a adoção de mecanismos de controle e acompanhamento torna-se fundamental para garantir que as ações governamentais sejam conduzidas de forma ética, eficiente e voltadas para o interesse coletivo. Nesse cenário, a Controladoria destaca-se como uma importante ferramenta de apoio à gestão pública, contribuindo para o fortalecimento da governança e para a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população.

Ao longo deste estudo, foi possível compreender que a Controladoria não se limita às funções de controle financeiro e contábil, mas exerce uma atuação estratégica dentro das organizações públicas. Por meio do planejamento, do monitoramento das ações governamentais, da avaliação de resultados e da geração de informações confiáveis para a tomada de decisões, essa área contribui diretamente para o aprimoramento da gestão pública. Sua atuação possibilita a identificação de falhas, desperdícios e oportunidades de melhoria, favorecendo uma administração mais eficiente e comprometida com a correta aplicação dos recursos públicos.

Também se verificou que a transparência pública é um elemento indispensável para o fortalecimento da democracia e da participação social. A disponibilização de informações claras e acessíveis permite que os cidadãos acompanhem a atuação dos órgãos governamentais, fiscalizem a utilização dos recursos públicos e participem de forma mais ativa dos processos de gestão. Nesse sentido, instrumentos como a Lei de Acesso à Informação, os Portais da Transparência e as políticas de dados abertos representam importantes avanços na construção de uma administração pública mais aberta, responsável e comprometida com a prestação de contas à sociedade.

Outro aspecto relevante observado durante a pesquisa refere-se aos desafios relacionados à implementação da Controladoria no setor público. Questões como a necessidade de capacitação contínua dos servidores, a modernização dos sistemas de informação, a integração entre os diversos setores da administração e a consolidação de uma cultura organizacional voltada para resultados ainda representam obstáculos para muitas instituições. No entanto, os benefícios proporcionados pela Controladoria demonstram que sua implantação é essencial para o fortalecimento dos mecanismos de controle, para a prevenção de irregularidades e para a melhoria do desempenho institucional.

Diante do exposto, conclui-se que a Controladoria constitui um instrumento indispensável para a gestão pública contemporânea, contribuindo significativamente para a eficiência administrativa, para a transparência governamental e para o fortalecimento da governança pública. Sua atuação favorece uma administração mais organizada, responsável e alinhada aos princípios constitucionais, promovendo maior confiabilidade nas informações, melhor utilização dos recursos públicos e resultados mais efetivos para a sociedade. Dessa forma, investir no fortalecimento da Controladoria representa investir na qualidade da gestão pública e na construção de instituições mais eficientes, transparentes e comprometidas com o bem-estar coletivo.

REFERÊNCIAS

BATISTA, J. M. **Revista FIT**. Rio de Janeiro: Editora FIT, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 1 jun. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Lei de Acesso à Informação. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 1 jun. 2026.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Transparência pública.** Brasília, DF, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/acesso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/relacionamento-com-a-sociedade/transparencia-publica>. Acesso em: 1 jun. 2026.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Controle interno e gestão pública.** Brasília, DF: CGU, 2022.

GENERATION BRAZIL. **Conheça os três setores que compõem a nossa sociedade.** 2022. Disponível em: <https://brazil.generation.org/news/conheca-os-tres-setores-que-compoem-a-nossa-sociedade/>. Acesso em: 30 abr. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 11. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2007.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU.** Brasília, DF: TCU, 2020.



A Controladoria nas Tomadas de Decisões e Aferição do Resultado Econômico das Empresas: Estudo de Comparação entre as Metodologias GECON e EVA

Controllershship in Decision-Making and the Measurement of Corporate Economic Performance: A Comparative Study of the GECON and EVA Methodologies

Pâmela Mayara Silva Dias

Bruno Alves da Silva

Graduando do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado da Bahia – UNEB/Campus IX

Fernando das Dores Esquivel Filho

Professor do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Estado da Bahia – UNEB/Campus IX.

Resumo: No contexto empresarial contemporâneo, marcado pela crescente complexidade dos processos organizacionais e pela necessidade de decisões gerenciais mais assertivas, a controladoria assume papel relevante como área responsável pela produção, análise e interpretação de informações econômicas e financeiras. Este estudo tem como objetivo analisar a contribuição da controladoria para a tomada de decisões e para a aferição do resultado econômico das empresas, mediante comparação entre as metodologias GECON — Gestão Econômica — e EVA — Economic Value Added. Para tanto, discute-se a evolução da controladoria, sua função estratégica no apoio à gestão e sua relação com modelos de mensuração capazes de evidenciar a efetiva criação de valor econômico. O estudo apresenta os fundamentos do EVA, voltado à mensuração do valor agregado a partir do custo do capital investido, e do GECON, modelo orientado à avaliação econômica das atividades empresariais e das áreas de responsabilidade. A análise permite observar que ambas as metodologias contribuem para superar limitações da contabilidade tradicional, ao incorporarem conceitos como custo de oportunidade, desempenho econômico e geração de valor. Conclui-se que GECON e EVA, embora distintos em seus fundamentos e formas de aplicação, configuram-se como importantes instrumentos de apoio à controladoria, favorecendo a qualidade das decisões gerenciais e a busca pela eficácia empresarial.

Palavras-chave: controladoria; tomada de decisão; resultado econômico; GECON; EVA.

Abstract: In the contemporary business context, marked by the increasing complexity of organizational processes and the need for more assertive managerial decisions, controllership plays a relevant role as an area responsible for producing, analyzing, and interpreting economic and financial information. This article aims to analyze the contribution of controllership to decision-making and to the measurement of companies' economic results through a comparison between the GECON — Economic Management — and EVA — Economic Value Added — methodologies. To this end, the study discusses the evolution of controllership, its strategic role in supporting management, and its relationship with measurement models capable of demonstrating the actual creation of economic value. The article presents the main foundations of EVA, which focuses on measuring value added based on the cost of invested capital, and GECON, a model oriented toward the economic evaluation of business activities and areas of responsibility. The analysis shows that both methodologies contribute

to overcoming the limitations of traditional accounting by incorporating concepts such as opportunity cost, economic performance, and value creation. It concludes that GECON and EVA, although different in their foundations and forms of application, are important tools for controllership, supporting the quality of managerial decisions and the pursuit of business effectiveness.

Keywords: controllership; decision-making; economic result; GECON; EVA.

INTRODUÇÃO

A controladoria contemporânea possui papel estratégico nas organizações, funcionando como instrumento fundamental para a geração de informações que subsidiam a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos. No entanto, a contabilidade tradicional, frequentemente focada em requisitos fiscais e societários, apresenta limitações significativas na mensuração do resultado econômico real das empresas.

Nesse contexto, surgiram metodologias inovadoras que buscam superar essas limitações. Duas abordagens destacam-se pela sua importância e disseminação: o GECON (Gestão Econômica), modelo brasileiro desenvolvido pelo professor Armando Catelli na Universidade de São Paulo, e o EVA (Economic Value Added), metodologia norte-americana criada pela consultoria Stern Stewart.

Ambas as metodologias reconhecem que medir o sucesso empresarial vai além de simples lucro contábil. Ambas incorporam o conceito de custo de capital e buscam mensurar a verdadeira criação de valor econômico. No entanto, diferem significativamente em suas abordagens, escopo e mecanismos de implementação.

O presente estudo busca analisar comparativamente essas duas metodologias, avaliando como ambas contribuem para a tomada de decisão nas organizações. Esta análise é relevante tanto do ponto de vista acadêmico quanto do prático, oferecendo aos gestores e estudantes de administração uma compreensão profunda de instrumentos capazes de elevar a qualidade das decisões empresariais.

O PAPEL DA CONTROLADORIA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Evolução Histórica e Novo Papel do Controller

Historicamente, a função contábil nas organizações limitava-se à conformidade com exigências fiscais e societárias. O contador era visto principalmente como um agente de registro e conformidade. No entanto, essa perspectiva evoluiu significativamente ao longo das décadas. De acordo com Richartz *et al.* (2012), o controller é um profissional que não se limita à execução de uma única atividade. Sua função principal é analisar e verificar as informações da empresa, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisão, na avaliação do desempenho organizacional e na elaboração de projeções futuras.

A partir da necessidade, embora não exista consenso entre os autores sobre o momento exato do surgimento da controladoria, Horváth (2006) afirma que seu desenvolvimento foi impulsionado pelo processo de industrialização ocorrido nos Estados Unidos em meados do século XIX. Segundo o autor, o cargo de controller foi oficialmente implementado na indústria em 1892, pela General Electric Company. Por outro lado, Ricardino Filho (1999) destaca que não é possível determinar uma data precisa para o surgimento desse profissional, embora seja razoável considerar que a função tenha se consolidado no início do século XX.

Segundo Beuren (2002), a controladoria ganhou destaque com o crescimento da indústria nos Estados Unidos, especialmente devido à verticalização, à diversificação e à expansão geográfica das empresas. Esses fatores tornaram as atividades organizacionais mais complexas, aumentando a necessidade de controles mais eficientes e de profissionais qualificados na área.

Segundo Souza e Borinelli (2012), a controladoria possui papel essencial em todo o processo de gestão, participando desde o planejamento até o controle e a avaliação do desempenho da organização. Almeida, Parisi e Pereira (2001) complementam que a controladoria pode ser analisada sob duas perspectivas: como ramo do conhecimento, ligado à teoria contábil e a outras áreas, e como unidade administrativa, responsável por organizar e fornecer informações aos diferentes níveis hierárquicos da empresa.

O controller moderno não é mais apenas um “guardião dos registros contábeis”, Tung (1997) compreende o controller como um executivo financeiro responsável por áreas como contabilidade, orçamento, planejamento, controle tributário, auditoria e outras atividades relacionadas à gestão da empresa. Além disso, Beuren (2002) destaca que, no século XXI, a função do controller deixou de se limitar às atividades contábeis, tornando-se mais ampla e diversificada, especialmente por sua participação no planejamento estratégico da organização.

A Controladoria como Sistema de Suporte à Decisão

De acordo com Catelli (2001, p.344), “A Controladoria é uma evolução natural da contabilidade tradicional.” A controladoria surgiu como resposta à necessidade de aprimorar o sistema contábil e tornar o controle gerencial das empresas mais eficiente. Ela tem como objetivo organizar e interpretar informações contábeis e gerenciais, contribuindo para que os gestores tomem decisões mais adequadas. Para isso, utiliza dados fornecidos por diferentes áreas da empresa.

Segundo o pensamento de Mosimann e Fisch (1999), a controladoria tem como finalidade fornecer informações adequadas ao processo decisório, apoiar os gestores na busca pela eficácia de suas áreas e contribuir para a eficácia empresarial sob o aspecto econômico. Para isso, atua na coordenação dos esforços dos gestores das diversas áreas da organização.

A controladoria tem a função de apoiar as tomadas de decisão na empresa, utilizando informações contábeis, dados orçamentários e elementos do planejamento empresarial para realizar análises e orientar os gestores. A controladoria tem a

função de apoiar os administradores da empresa, fornecendo informações úteis para diferentes áreas. O controller, nesse processo, atua como um tradutor das demonstrações contábeis, facilitando a compreensão dos dados e auxiliando na tomada de decisão.

Conforme Catelli (2001, p.348), trata-se da seguinte forma: “É responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores, para a melhora das decisões, pois a atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores.” Desta forma, a qualidade das decisões é diretamente proporcional à qualidade das informações fornecidas. Assim, uma controladoria bem estruturada pode elevar significativamente a eficácia organizacional através da melhoria contínua do processo decisório.

Arquitetura das Funções da Controladoria nas Organizações Modernas

Na arquitetura das funções da controladoria nas organizações modernas, destacam-se o controle, o planejamento e o orçamento como atividades essenciais. De acordo com Nascimento e Reginato (2010), a controladoria atua por meio da produção e análise de informações, auxiliando os gestores na identificação de desvios entre os resultados planejados e os efetivamente alcançados. Além disso, contribui para a proposição de medidas corretivas, o fortalecimento dos controles internos, a gestão dos custos, a otimização dos recursos e a melhoria da capacidade de investimento da empresa. Dessa forma, a controladoria exerce papel estratégico ao apoiar a tomada de decisão e favorecer a continuidade e o desempenho organizacional.

A controladoria contribui para a integração entre as áreas da empresa, fornecendo informações que auxiliam a gestão e favorecem o uso eficiente dos recursos. Segundo Oliveira *et al.* (2011), essa área acompanha e controla a cúpula administrativa, avaliando a eficácia e a eficiência dos departamentos no desempenho de suas atividades. Além disso, busca identificar pontos críticos presentes e futuros que possam afetar a rentabilidade da empresa, oferecendo informações úteis para a tomada de decisão.

Segundo Catelli (2001), as funções da controladoria estão relacionadas aos objetivos definidos a partir de sua missão e, quando executadas de forma adequada, contribuem para o processo de gestão econômica da empresa. Nas organizações modernas, a controladoria estrutura-se por meio de funções integradas, que envolvem o planejamento, o orçamento, a

Gestão de informações, a mensuração de desempenho, a análise de resultados, a avaliação de viabilidade, o controle estratégico e o suporte à tomada de decisão.

Nesse contexto, o planejamento e o orçamento auxiliam na definição dos objetivos estratégicos e na sua transformação em planos operacionais. A gestão de informações permite organizar sistemas capazes de captar, processar e distribuir dados econômicos relevantes. A mensuração de desempenho, por sua vez, utiliza

métricas e indicadores para avaliar áreas, processos e gestores. Já a análise de resultados busca interpretar o desempenho alcançado, identificando variações e suas causas. Além disso, a análise de viabilidade contribui para avaliar investimentos, projetos e demais decisões econômicas. O controle estratégico acompanha a execução das estratégias organizacionais, enquanto o suporte à decisão fornece análises, projeções e recomendações para os diferentes níveis de gestão.

FUNDAMENTOS DA TOMADA DE DECISÃO

Tipologia das Decisões: Estruturadas e Não Estruturadas

As decisões organizacionais podem ser compreendidas conforme o seu grau de estruturação. Dacorso (2004) destaca que as decisões estruturadas estão relacionadas a situações em que o problema é mais claro, com etapas conhecidas e possibilidade de maior padronização. Já as decisões não estruturadas envolvem situações em que as dimensões do problema ainda não estão plenamente compreendidas, exigindo maior participação humana, intuição, julgamento e análise por parte dos gestores.

Nesse sentido, Dacorso (2004) também afirma que as decisões estratégicas são, em geral, não estruturadas, pois não existe um processo semelhante na memória da organização. Isso significa que, antes mesmo de escolher uma alternativa, o gestor precisa estruturar o problema, definir critérios e avaliar as possibilidades existentes. Sousa e Yu (2008) complementam essa compreensão ao apontarem que decisões estratégicas costumam envolver situações novas, complexas, muitas vezes sob pressão e com conhecimento limitado sobre o que deverá ser decidido.

Dessa forma, no contexto da controladoria, a distinção entre decisões estruturadas e não estruturadas torna-se relevante porque cada tipo de decisão exige diferentes formas de suporte informacional. As decisões estruturadas podem ser apoiadas por relatórios, indicadores e procedimentos padronizados, enquanto as decisões não estruturadas exigem análises mais amplas, avaliação de riscos, geração de alternativas e integração de informações de diferentes áreas. Assim, a controladoria contribui para reduzir incertezas e apoiar os gestores em decisões rotineiras, gerenciais e estratégicas.

METODOLOGIA ECONOMIC VALUE ADDED (EVA)

Fundamentos Conceituais do Método EVA

O fundamento central do EVA está na compreensão de que o lucro contábil, isoladamente, não é suficiente para indicar criação de valor. Rappaport (2001) argumenta que medidas tradicionais baseadas no lucro podem falhar na mensuração do valor econômico, pois não consideram plenamente o custo do

capital, as necessidades de investimento e o valor do dinheiro no tempo. Dessa forma, uma empresa pode apresentar lucro contábil e, ainda assim, destruir valor econômico caso seu retorno seja inferior ao custo do capital empregado.

Assaf Neto (2003) também relaciona a criação de valor à capacidade da empresa de gerar retorno superior ao custo de oportunidade do capital investido. Nessa perspectiva, o EVA contribui para aproximar a análise de desempenho da lógica econômica, pois incorpora a remuneração exigida pelos financiadores da empresa, tanto credores quanto acionistas. Portanto, o método busca demonstrar se o resultado operacional foi suficiente para remunerar todos os capitais aplicados e ainda gerar excedente econômico.

Para Ehrbar (1999), o EVA representa uma forma de alinhar as decisões gerenciais ao interesse dos acionistas, pois evidencia o impacto das decisões sobre a riqueza gerada pela empresa. Assim, sua aplicação pode auxiliar a administração na identificação de áreas, projetos e unidades de negócio que criam ou destroem valor.

Dinâmica de Cálculo: Capital Investido e Lucro Operacional Líquido (NOPAT)

A apuração do EVA baseia-se na comparação entre o lucro operacional líquido após os impostos, denominado NOPAT, e o custo do capital investido. De acordo com Vellani *et al.* (2007), o EVA pode ser expresso como o lucro operacional líquido após o imposto de renda, deduzido do custo médio ponderado de capital multiplicado pelo montante investido. Em termos simplificados, essa metodologia pode ser representada da seguinte forma:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} \times \text{Capital Investido})$$

O NOPAT corresponde ao lucro operacional depois dos impostos, desconsiderando os efeitos das despesas financeiras. Essa separação é importante porque o objetivo do EVA é avaliar o resultado gerado pelas operações da empresa antes da forma de financiamento adotada. Vellani *et al.* (2007) destacam que as despesas financeiras decorrem da necessidade de recursos de terceiros e não propriamente das atividades operacionais da organização.

O capital investido representa os recursos aplicados na operação da empresa. Araújo (2003) apresenta o Ativo Operacional Líquido como base para o cálculo do EVA, considerando os ativos operacionais necessários à geração de receitas e deduzindo os passivos operacionais. Dessa forma, ativos não operacionais, excedentes de caixa e investimentos que não contribuem diretamente para a operação devem ser ajustados para que o cálculo reflita com maior precisão o capital efetivamente empregado na atividade empresarial.

Vantagens Competitivas e Limitações Intrínsecas do Modelo EVA

Uma das principais vantagens do EVA está em sua capacidade de direcionar a gestão para a criação de valor. Ehrbar (1999) afirma que o EVA pode ser utilizado

como sistema de gestão financeira, avaliação de desempenho e remuneração variável, favorecendo o alinhamento entre gestores e acionistas. Nessa perspectiva, o método incentiva os administradores a pensarem não apenas no aumento do lucro, mas também na eficiência do uso do capital.

Destaca-se ainda a aplicabilidade do EVA em diferentes níveis da organização. Vellani *et al.* (2007) observam que o EVA pode ser calculado para a empresa como um todo ou para unidades específicas, desde que as variáveis utilizadas estejam relacionadas à unidade analisada. Isso permite avaliar divisões, departamentos, produtos ou negócios de forma mais próxima à lógica de criação de valor.

Apesar dessas contribuições, o modelo apresenta limitações. Araújo (2003) aponta que a implantação do EVA pode exigir ajustes contábeis, especialmente para refletir corretamente a situação econômica da empresa. Além disso, o método pode induzir gestores a evitarem investimentos de longo prazo caso esses investimentos reduzam o EVA no curto prazo. Essa limitação exige cuidado na interpretação do indicador, principalmente em empresas que realizam investimentos estratégicos com retorno esperado em períodos futuros.

Vellani *et al.* (2007) também destacam que o EVA utiliza demonstrações financeiras tradicionais como base de cálculo, o que pode limitar a identificação da geração de valor em eventos anteriores à venda. Dessa forma, embora o EVA seja uma ferramenta relevante para avaliar a criação de valor, sua aplicação deve ser acompanhada de análises complementares, especialmente quando o objetivo for compreender o desempenho operacional, financeiro e estratégico da organização.

MODELO DE GESTÃO ECONÔMICA (GECON)

Origem e Premissas Fundamentais do Método GECON

O Modelo de Gestão Econômica (GECON) surgiu no âmbito dos estudos desenvolvidos na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), tendo como principal idealizador Armando Catelli. O modelo foi concebido em um contexto de críticas às limitações da contabilidade tradicional como instrumento de apoio à gestão, especialmente no que se refere à capacidade de mensuração da efetiva geração de riqueza pelas organizações. Nesse sentido, o GECON passou a propor uma abordagem voltada para a mensuração econômica dos eventos empresariais, buscando fornecer informações mais adequadas ao processo decisório dos gestores.

Segundo Catelli (2001), o sistema de Gestão Econômica fundamenta-se na premissa de que a eficácia empresarial deve constituir o principal objetivo organizacional, sendo alcançada por meio da otimização dos resultados econômicos produzidos pelas diversas áreas de responsabilidade da empresa. Dessa forma, o modelo desloca o foco da simples apuração contábil do lucro para a identificação da efetiva geração de valor econômico ao longo das operações empresariais.

A concepção do GECON parte da compreensão da empresa com enfoque na Teoria dos Sistemas, descrevendo-a como um sistema aberto e dinâmico, permanentemente influenciado por variáveis internas e externas. Nessa perspectiva, a gestão deve estar orientada para a adaptação contínua às mudanças ambientais, de modo que os gestores possam conduzir suas decisões visando à maximização dos resultados econômicos e à continuidade organizacional, em complemento apresenta Catelli (2001, p. 38): “[...] isto é, como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente”.

Além disso, diferentemente dos modelos tradicionais de contabilidade gerencial, o GECON adota conceitos fundamentados na teoria econômica para mensurar os eventos empresariais. Nesse contexto, o resultado econômico não é reconhecido apenas no momento da venda dos produtos ou serviços, mas em cada transação realizada pela organização.

Ademais, com base em Guerreiro (1989), a principal finalidade do modelo consiste em fornecer informações que representem adequadamente a realidade econômica da empresa, permitindo que os gestores avaliem o impacto de suas decisões sobre a geração de riqueza organizacional. Nesse sentido, a mensuração econômica passa a assumir papel central na controladoria, uma vez que possibilita avaliar o desempenho das áreas de responsabilidade de forma mais consistente do que os modelos baseados exclusivamente em critérios contábeis tradicionais.

Dessa maneira, o GECON consolidou-se como uma das principais contribuições da escola brasileira de Controladoria, apresentando uma proposta voltada à integração entre mensuração econômica, avaliação de desempenho e apoio à tomada de decisão. A estrutura conceitual busca superar limitações dos modelos contábeis convencionais, fornecendo informações capazes de evidenciar, de forma mais abrangente, a geração de valor econômico nas organizações.

Princípios da Gestão Econômica: Eficácia Operacional e Produtividade

O Modelo de Gestão Econômica (GECON) fundamenta-se na premissa de que a principal finalidade das organizações consiste na busca da eficácia empresarial, entendida como a capacidade de gerar resultados econômicos que assegurem sua continuidade e desenvolvimento. Segundo Padoveze (2003), a eficácia empresarial está ligada ao cumprimento da missão da empresa por meio do alcance dos resultados planejados.

Além disso, a gestão econômica pressupõe que todas as decisões tomadas pelos gestores devem estar orientadas para a otimização do resultado econômico global da entidade. Em concordância, é exposto: “A atividade empresarial, para que possa ser considerada eficaz, deve voltar-se essencialmente ao atendimento dessas expectativas e necessidades com fatores determinantes da continuidade da empresa.” (Catelli, 2001, p. 58), evidenciando que o desempenho organizacional resulta da contribuição conjunta dos diversos setores e gestores.

A avaliação das atividades organizacionais deve ocorrer de forma contínua, permitindo identificar quais decisões efetivamente contribuem para a maximização do resultado econômico. Dessa forma, conforme Pereira (2001), a gestão econômica considera que cada transação realizada pela empresa possui potencial para gerar riqueza ou destruir valor.

Outrossim, no âmbito do GECON, a produtividade constitui um conceito fundamental para a avaliação do desempenho organizacional. Nessa perspectiva, não se limita à simples relação entre os produtos gerados e os recursos consumidos, mas é compreendida como a capacidade da organização de transformar recursos em resultados econômicos que superem o custo de oportunidade do capital investido. A abordagem evidencia que o aumento da produtividade não está associado apenas à eficiência operacional, mas também à contribuição econômica proporcionada pelas atividades desenvolvidas.

Continuamente, é reforçado tal conceito pelo apoiador do método Bonacim (2009), o processo de geração de valor não ocorre exclusivamente no momento da venda dos produtos ou serviços, mas ao longo de todas as atividades empresariais, incluindo compras, estocagem, produção e comercialização. Dessa forma, cada etapa operacional possui potencial para contribuir positivamente ou negativamente para o desempenho econômico da organização.

Portanto, a Gestão Econômica fundamenta-se na premissa de que a continuidade empresarial depende da capacidade da organização de gerar resultados econômicos positivos de forma consistente. Sob essa perspectiva, a eficácia empresarial é alcançada quando as decisões gerenciais promovem a criação de valor em todas as etapas do processo produtivo e operacional. Dessa forma, o GECON consolida-se como um modelo de gestão orientado para a otimização do resultado econômico, fornecendo instrumentos capazes de apoiar a tomada de decisão e a avaliação do desempenho com foco na geração sustentável de riqueza.

Avaliação por Centros de Resultado e Áreas de Responsabilidade

A avaliação de desempenho assume papel fundamental na mensuração da contribuição das áreas organizacionais para a formação do resultado econômico da empresa. Sob essa perspectiva, o Modelo de Gestão Econômica (GECON) propõe um sistema de avaliação fundamentado na identificação e mensuração dos resultados gerados pelas diferentes áreas de responsabilidade, possibilitando analisar de forma mais precisa a contribuição de cada gestor para a criação de valor e para o alcance da eficácia empresarial.

Com base no exposto, segundo Catelli (2001), a empresa deve ser compreendida como um sistema integrado composto por diversas áreas de responsabilidade, cada uma delas administrada por gestores dotados de autoridade para tomar decisões e gerenciar os recursos sob sua responsabilidade. Em razão disso, a avaliação de desempenho deve estar concentrada nos resultados efetivamente influenciados pelos responsáveis de cada unidade organizacional, evitando a atribuição de efeitos decorrentes de fatores externos ou de decisões

que escapem à sua esfera de controle. Tal concepção fortalece o princípio da responsabilização gerencial e contribui para uma avaliação mais justa e consistente do desempenho.

Nessa perspectiva, o GECON utiliza os centros de resultado como instrumentos essenciais para a mensuração e o acompanhamento do desempenho gerencial. Os centros de resultado correspondem às unidades organizacionais responsáveis pela geração de benefícios econômicos, sendo avaliados com base em sua contribuição para a formação do resultado global da empresa. Conforme destaca Pereira (2001), a avaliação por áreas de responsabilidade tem como finalidade promover o alinhamento entre os objetivos individuais dos gestores e os objetivos estratégicos da organização.

Além de possibilitar a avaliação do desempenho dos gestores, a utilização dos centros de resultado permite identificar a participação econômica de cada área ao longo das diferentes etapas do processo empresarial. Conforme ressaltam Bonacim *et al.* (2009), a geração de valor não se restringe às atividades de comercialização, mas ocorre continuamente em diversas operações organizacionais, incluindo compras, armazenagem, produção e vendas. Consequentemente, o reconhecimento das contribuições econômicas produzidas em cada etapa amplia a capacidade informacional do sistema de gestão e proporciona uma compreensão mais abrangente da formação do resultado econômico.

Além disso, o GECON adota a descentralização da gestão promovida pelo modelo ao atribuir responsabilidades e mensurar os resultados obtidos por cada unidade organizacional, o modelo incentiva uma atuação gerencial mais comprometida com a otimização dos recursos disponíveis e com a maximização dos resultados econômicos. Dessa forma, a avaliação de desempenho deixa de representar apenas um mecanismo de controle e passa a constituir um importante instrumento de apoio ao processo decisório e ao aperfeiçoamento contínuo da gestão.

Diante do exposto, a utilização de centros de resultado e áreas de responsabilidade configura um dos pilares fundamentais do Modelo de Gestão Econômica. De modo que ao atribuir os resultados às unidades responsáveis por sua geração, o modelo fortalece os mecanismos de controle gerencial, aprimora a avaliação de desempenho e fornece informações mais consistentes para a tomada de decisões. Ademais, contribui para o alinhamento entre os objetivos das áreas e a missão organizacional, reforçando a busca pela eficácia empresarial e pela geração sustentável de valor, princípios que fundamentam a proposta conceitual do GECON.

Potencialidades e Barreiras de Implementação do GECON

O Modelo de Gestão Econômica (GECON) apresenta relevantes contribuições para a Controladoria ao fornecer instrumentos capazes de aprimorar a mensuração do resultado econômico e a avaliação do desempenho organizacional. Conforme Catelli (2001), a gestão econômica fundamenta-se na mensuração dos resultados das atividades empresariais sob uma perspectiva econômica, contribuindo para a

otimização da eficácia empresarial e para o aperfeiçoamento do processo decisório. Nesse contexto, o modelo amplia a capacidade analítica dos gestores ao considerar não apenas os resultados operacionais, mas também os impactos financeiros e os custos de oportunidade associados às decisões adotadas.

No entanto, apesar dos benefícios proporcionados pelo modelo, sua implementação apresenta desafios significativos, dentre as principais limitações, destaca-se a complexidade operacional necessária para sua aplicação, uma vez que o sistema exige elevado volume de informações e mecanismos capazes de processar dados econômicos de forma contínua e confiável. Além disso, a adoção do GECON demanda investimentos em tecnologia, integração de sistemas e capacitação dos gestores, fatores que podem dificultar sua implementação, especialmente em organizações que não dispõem de estrutura informacional adequada.

Por fim, reforçando essa perspectiva, Bonacim *et al.* (2009) destacam que a operacionalização do modelo e a necessidade de sistemas integrados constituem algumas das principais barreiras à sua adoção pelas empresas. Assim, embora o GECON apresente elevado potencial para aprimorar a gestão e a avaliação do desempenho econômico, sua aplicação efetiva depende da existência de condições organizacionais, tecnológicas e gerenciais que viabilizem a utilização adequada de seus instrumentos e conceitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, evidenciou-se que tanto o GECON quanto o EVA representam avanços significativos em relação à contabilidade tradicional, que muitas vezes se mostra limitada na mensuração do valor econômico real e na consideração do custo de oportunidade do capital (Costa *et al.*, 2016). Ambas as metodologias buscam preencher essa lacuna, oferecendo uma visão mais abrangente do desempenho empresarial. O EVA, com sua orientação para a criação de valor para os acionistas, foca na capacidade da empresa de gerar retornos que superem o custo médio ponderado de capital (WACC), alinhando os interesses da gestão com os dos investidores (Stewart, 2001). Sua aplicabilidade reside na avaliação do desempenho financeiro e na comunicação com o mercado, indicando a capacidade de gerar riqueza líquida após a remuneração de todos os capitais.

Por outro lado, o GECON se destaca por sua abordagem sistêmica e interna, visando à otimização da eficácia empresarial e à mensuração do resultado econômico em cada etapa do processo produtivo (Bonacim; Araújo; Silva, 2009). A metodologia GECON, ao utilizar a avaliação por centros de resultado, permite uma análise mais granular da criação e destruição de valor dentro da organização, descentralizando a gestão e promovendo a responsabilização gerencial (Pereira, 2001). Essa perspectiva é fundamental para identificar pontos de melhoria operacional e para a tomada de decisões estratégicas que impactam diretamente a perenidade do negócio.

A comparação entre GECON e EVA revelou que, embora compartilhem o propósito de superar as limitações da contabilidade tradicional e incorporar o custo de oportunidade, suas perspectivas e focos são distintos. O EVA é mais voltado para a avaliação externa e a performance financeira, enquanto o GECON se aprofunda na gestão interna e na eficácia operacional. As principais diferenças e semelhanças podem ser sumarizadas.

Em termos de contribuição teórica, este trabalho reforça a importância de modelos de mensuração de desempenho que vão além do lucro contábil, promovendo uma visão mais acurada da geração de valor. Praticamente, o estudo oferece aos gestores e profissionais da controladoria um panorama das potencialidades e desafios de cada metodologia, auxiliando na escolha ou na integração de ferramentas que melhor se adequem às necessidades estratégicas de suas organizações. A compreensão aprofundada dessas metodologias permite que as empresas tomem decisões mais informadas, visando não apenas a lucratividade imediata, mas também a sustentabilidade e a criação de valor a longo prazo.

Para trabalhos futuros, sugere-se a realização de estudos de caso práticos em empresas brasileiras que tenham implementado uma ou ambas as metodologias, a fim de analisar os resultados obtidos e as dificuldades enfrentadas. Outra linha de pesquisa relevante seria investigar a possibilidade de integração ou sinergia entre GECON e EVA, buscando um modelo híbrido que combine as vantagens de ambas as abordagens para uma gestão ainda mais completa e eficaz. Aprofundar a análise sobre o impacto da cultura organizacional na adoção dessas metodologias também se mostra um campo promissor.

Em suma, a controladoria, munida de ferramentas como o GECON e o EVA, desempenha um papel indispensável na condução das empresas rumo à excelência na gestão econômica e à perenidade no mercado. A capacidade de mensurar e gerenciar o valor de forma estratégica é, sem dúvida, um diferencial competitivo no cenário empresarial contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BONACIM, Carlos Alberto Grespan; ARAÚJO, Adriana Maria Procópio de; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Mensuração do resultado econômico: um estudo comparativo entre as metodologias do GECON® e do EVA®**. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 8, n. 22, p. 9-26, 2009.

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

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos Alberto; ALMEIDA, Lauro Brito de. **Sistema de Gestão Econômica – GECON**. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São

Paulo: Atlas, 2001. EHRBAR, Al. EVA: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. 1989. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: uma abordagem crítica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia**. In: CATELLI, Armando (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Avaliação de resultados e desempenho**. In: CATELLI, Armando (Org.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista: um guia para administradores e investidores**. São Paulo: Atlas, 2001.

STERN, Joel M.; STEWART, G. Bennet. **The EVA Challenge: Implementing Value Added Change in an Organization**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

VELLANI, Cassio Luiz *et al.* **Mensuração do resultado econômico: um estudo comparativo entre as metodologias do GECON® e do EVA®**. FACEF Pesquisa, v. 10, n. 2, p. 146-160, 2007.



O Papel da Controladoria na Gestão das Microempresas: Estudo Realizado em uma Confeitaria Artesanal na Cidade de Barreiras – BA

The Role of Controllershship in the Management of Microenterprises: A Study Conducted in an Artisan Bakery in the City of Barreiras, BA

Luiz Pedro Vian de Oliveira

Vagner Campos da Silva

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: As micro e pequenas empresas desempenham papel relevante na economia brasileira, porém enfrentam desafios relacionados à gestão financeira e ao controle de custos, fatores que contribuem para elevados índices de mortalidade empresarial. Nesse contexto, a controladoria apresenta-se como uma ferramenta capaz de transformar dados operacionais em informações estratégicas para a tomada de decisão. O presente estudo teve como objetivo analisar os efeitos da implantação de ferramentas de controladoria em uma microempresa do ramo de confeitaria artesanal localizada no município de Barreiras, Bahia. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e quantitativa, com objetivos descritivos e exploratórios. Inicialmente, foi realizado um diagnóstico da situação gerencial da empresa, identificando fragilidades nos controles financeiros e na formação dos preços de venda. Posteriormente, foram implantadas ferramentas como fluxo de caixa estruturado, demonstração do resultado do exercício (DRE) gerencial, sistema de precificação baseado em custos e indicadores de desempenho. Os resultados evidenciaram melhorias no controle financeiro, na identificação dos custos dos produtos, na precificação e no acompanhamento da lucratividade, proporcionando maior suporte ao processo decisório. Conclui-se que a utilização da controladoria contribuiu para o fortalecimento da gestão financeira e para a sustentabilidade econômica da microempresa analisada.

Palavras-chave: controladoria; microempresa; gestão financeira; precificação; lucratividade.

Abstract: Micro and small enterprises play a significant role in the Brazilian economy; however, they face challenges related to financial management and cost control, factors that contribute to high business mortality rates. In this context, controllership emerges as a tool capable of transforming operational data into strategic information for decision-making. This study aimed to analyze the effects of implementing controllership tools in a small artisanal confectionery business located in the municipality of Barreiras, Bahia, Brazil. The research is characterized as a case study with both qualitative and quantitative approaches, as well as descriptive and exploratory objectives. Initially, a diagnosis of the company's managerial situation was conducted, identifying weaknesses in financial controls and pricing practices. Subsequently, tools such as a structured cash flow system, a managerial Income Statement (DRE), a cost-based pricing system, and performance indicators were implemented. The results demonstrated improvements in financial control, product cost identification, pricing accuracy, and profitability monitoring, providing greater support for managerial decision-making. It is concluded that the use of controllership tools contributed to strengthening

financial management and enhancing the economic sustainability of the analyzed enterprise.

Keywords: controllership; small business; financial management; pricing; profitability.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo analisar como a implantação de ferramentas de controladoria pode transformar dados operacionais em informações estratégicas, contribuindo para o aumento da lucratividade em uma confeitaria artesanal. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, quantitativa, descritiva e exploratória, para melhor responder ao problema discutido. O estudo foi realizado em duas partes, sendo a primeira um aprofundamento teórico relacionado ao conteúdo através de livros e artigos selecionados que envolvem os principais conceitos sobre a temática.

A segunda parte analisa, através de dados coletados de uma confeitaria em Barreiras, Bahia, antes da implementação e após o processo de implementação de ferramentas. Dessa maneira, ficaram evidenciados a sua relevância e o impacto positivo no fluxo de caixa no cotidiano da instituição, bem como o aumento do lucro, eliminando os desperdícios de recursos e fazendo com que não se perca tempo com correções e, sim, priorizando a gestão lucrativa em uma confeitaria artesanal. Além disso, é necessário destacar também que, através dos estudos, é possível verificar a gestão do caixa e do lucro, bem como dos custos de produção, através da demonstração prática de ferramentas de controladoria, como fluxo de caixa, indicadores de desempenho, para apoiar a gestão financeira da confeitaria.

Diante do exposto, tal estudo torna-se relevante pelo alto impacto das microempresas no Brasil atual, visto que 46,2% dos CNPJs abertos no Brasil em 2025 correspondem ao Microempreendedor Individual (MEI). Ademais, estes empreendedores enfrentam um ambiente altamente competitivo, marcado por margens estreitas e elevadas taxas de mortalidade nos seus primeiros anos. De acordo com o SEBRAE, 60% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades antes dos cinco anos de abertura. Diversos estudos apontam que os fatores que levam a esse índice negativo, corroboram a falta de planejamento e a ausência de mecanismos sistemáticos de controle da gestão entre os principais fatores que explicam esse quadro (Sebrae, 2016; 2014b; Pereira *et al.*, 2009). Roepa (2011) nota a existência de padrão de falha nas pequenas empresas: a gestão não percebe a situação crítica a tempo e, por causa de inércia ou incompetência gerencial, as devidas ações de correção não são tomadas, levando ao colapso da empresa.

Nesse cenário, uma ferramenta de gestão de enorme potencial para gerar uma mudança positiva é a Controladoria. A controladoria se refere a um sistema que envolve o planejamento e o controle organizacional, reunindo e utilizando informações para avaliar o desempenho de diferentes recursos, como humanos, físicos, financeiros, com o propósito de planejar, monitorar e controlar o desempenho da empresa à luz de suas estratégias (Eleutério, 2016; Nascimento; Reginato, 2007; Oliveira; Júnior; Silva, 2007; Padoveze, 2003; Peleias, 2002; Catelli, 2001).

Diante do exposto, é válido o seguinte questionamento: Como a aplicação de ferramentas de controladoria pode contribuir para o processo de gestão de uma microempresa do ramo de confeitaria artesanal na cidade de Barreiras – Bahia?

REFERENCIAL TEÓRICO

Controladoria: Conceitos e Funções Organizacionais

A controladoria consolidou-se como uma área de suporte à gestão voltada à integração entre planejamento, execução e controle, surgindo da necessidade de coordenação das informações econômico-financeiras em ambientes organizacionais cada vez mais complexos. Em sua origem, o controller assumiu função predominantemente ligada à contabilidade e ao reporte financeiro; entretanto, a evolução das organizações ampliou seu escopo para a coordenação de sistemas de informação gerencial, mensuração de desempenho e apoio ao processo decisório.

Segundo Catelli (1999 *apud* Lameira, 2002, p. 31), a controladoria é um fator responsável por otimizar os resultados da empresa, de modo a coordenar o orçamento de todas as áreas e apontar os desvios que os processos tomam. Assim, a controladoria apresenta um papel gerencial que busca a contínua atualização. Além disso, para Perez *et al.* (2010), a controladoria é o órgão que assessora diversas gestões de forma sistêmica, mensurando as alternativas econômicas, por meio da modelagem de informações, de maneira que facilite o entendimento dos gestores. Ainda, Padoveze enfatiza a controladoria como sistema de informação gerencial orientado à geração de valor, enquanto (Peleias, 2022) destaca sua natureza de unidade administrativa que coordena informações para subsidiar decisões. Mosimann e Fisch, Nascimento e Reginato reforçam a ideia de que a controladoria não se limita ao registro de fatos contábeis, mas atua na modelagem de informações úteis à direção do negócio, convertendo dados em conhecimento gerencial.

Diante da dificuldade operacional de gestão apresentada pelo pequeno empreendedor, a controladoria surge como ferramenta para mitigar riscos de falência e otimizar os processos gerenciais. Ainda assim, a controladoria pode ser definida como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma determinada entidade (Oliveira *et al.*, 2007).

De acordo com a literatura clássica da área, a controladoria subsidia o processo de gestão por meio de duas vertentes principais: o planejamento (definição de metas e orçamentos) e o controle (monitoramento e avaliação de desempenho em relação ao que foi planejado) (Padoveze, 2003; Catelli, 2001). No contexto de uma microempresa, a controladoria não exige uma estrutura departamental complexa, mas sim a adoção de um controle interno, em que ferramentas simples são utilizadas para garantir que os recursos da empresa sejam alocados de maneira eficiente, reduzindo desperdícios e aumentando a previsibilidade do negócio.

Assim, para sua aplicação em microempresas, a controladoria não deve ser compreendida como um departamento formal e oneroso, mas como uma lógica de gestão baseada em informação estruturada. Sua função estratégica consiste em organizar indicadores, reduzir assimetrias de informação, monitorar desvios e apoiar escolhas sobre preços, custos, estoques e liquidez. Diante disso, a controladoria passa a operar como um sistema integrado de informação gerencial, fundamental para empresas que dependem de margens reduzidas e alta rotatividade de insumos.

Micro e Pequenas Empresas e Contexto das MPES no Brasil

As micro e pequenas empresas, no geral, sofrem de limitações que tornam a controladoria de extrema importância, como capital de giro baixo, baixa formalização dos processos, centralização das decisões no proprietário, bem como o mau uso das informações contábeis.

De acordo com a legislação brasileira (Brasil, 2006), microempresa é, por definição, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o microempresário que estão devidamente registrados no Registro de empresas mercantis ou no Registro Civil de Pessoas jurídicas que tenham receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00 no ano-calendário.

Nesse sentido, a lei estabelece o critério de receita bruta como parâmetro objetivo para diferenciar microempresas de empresas de pequeno porte. Em complemento à definição legal, o SEBRAE adota em seus estudos e orientações o número de pessoas ocupadas, classificando a microempresa em um limite de até 9 empregados no comércio e no serviço e até 19 empregados na indústria. Dessa maneira, apesar de existir mais uma forma que a doutrina prevê para a definição de microempresa, no Brasil prevalece o critério quantitativo de receita bruta anual. Outrossim, enquanto empresa, destaca-se que:

Empresa é uma unidade econômica organizada que, combinando capital e trabalho, produz ou faz circular bens ou presta serviços com finalidade de lucro. Adquire personalidade jurídica pela inscrição de seus atos constitutivos nos órgãos de registro próprios, adquirindo dessa forma capacidade jurídica para assumir direitos e obrigações. A empresa deve ter sua sede, ou seja, deve ter um domicílio local onde exercerá seus direitos e responderá por suas obrigações (Fabretti, 2003, p.36 *apud* Souza; Assis n.d.).

No cenário socioeconômico brasileiro, as Micro e Pequenas Empresas (MPes) e os Microempreendedores Individuais (MEIs) desempenham um papel vital na geração de emprego e na dinâmica dos mercados locais. Dados do Observatório Sebrae apontam que, no município de Barreiras – Bahia, a força dos pequenos negócios é expressiva: do total de estabelecimentos registrados, as Microempresas (ME) correspondem a 43,6% (8.862 estabelecimentos) e os Microempreendedores Individuais (MEI) somam 41,5% (8.445 estabelecimentos). Somados, esses dois formatos representam mais de 85% do tecido empresarial da cidade, evidenciando que a economia local depende diretamente do sucesso dessas organizações.

Além disso, em nível nacional, as MPEs representam a maior parte das empresas e respondem por parcela significativa da geração de empregos formais no Brasil. Estudos apontam que cerca de 64% dos empregos formais no Brasil são gerados por MPES (Sebrae 2025).

Apesar dessa relevância, a gestão de uma microempresa é marcada por desafios estruturais profundos. De acordo com o Sebrae, cerca de 60% das micro e pequenas empresas fecham as portas antes de completarem cinco anos de atividade. Esse alto índice de mortalidade empresarial decorre, fundamentalmente, de fatores internos como a falta de planejamento prévio, a ausência de mecanismos sistemáticos de controle e a inexperiência gerencial (Sebrae, 2016; Pereira *et al.*, 2009). Nas empresas de menor porte, o gestor muitas vezes acumula funções operacionais e administrativas, o que dificulta uma visão de longo prazo e impede a percepção tempestiva de crises financeiras. O colapso, portanto, costuma ser o resultado de uma inércia gerencial provocada pela falta de dados confiáveis para a tomada de decisão.

Contabilidade de Custos, Formação de Preços

A contabilidade de custos é uma vertente de estudo que se concentra no estudo, classificação, análise e registro dos gastos associados à produção de bens e serviços. De acordo com Leone e Leone (2010): “Custos é o ramo da contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões”.

Assim, a contabilidade de custos tem por função principal ajudar as empresas a identificar os custos incorridos para a produção e comercializados e atribuí-los a cada produto, o que é de suma importância para a determinação do valor mínimo a ser cobrado em cada produto. Na literatura clássica, os custos são frequentemente classificados em diretos e indiretos, bem como fixos e variáveis. O custo direto é o que se identifica como diretamente ligado à produção. Já os custos indiretos exigem um critério de rateio para serem incluídos na produção, como, por exemplo, energia e depreciação.

Já os custos fixos independem do volume produzido no período e os custos variáveis crescem ou decrescem proporcionalmente ao volume da produção. Deste modo, a adequada distinção entre custos diretos e indiretos, fixos e variáveis é condição para mensurar corretamente o custo dos produtos e apoiar a análise da precificação, da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio.

Para Martins (2025), a contabilidade de custos fornece informações essenciais tanto para a avaliação de estoques e resultados contábil quanto para o planejamento, controle e tomada de decisão, especialmente em ambientes competitivos.

Devido ao crescente mercado competitivo do setor alimentício, torna-se indispensável o domínio dos preços, visto que é um diferencial que auxilia no controle da eficiência dos bens produzidos, despesas, perdas, oferta e demanda, bem como a concorrência.

Além disso, a precificação representa a quantia monetária atribuída a um produto, ela serve como recurso contábil para medir a eficiência das produções. Logo, o registro dos custos de maneira adequada revela quais insumos foram utilizados na fabricação de cada produto, permitindo que a empresa avalie o nível de eficiência da produção.

Outro fator importante é a margem de contribuição, de acordo com Martins (2025), a margem de contribuição é o valor disponível que um produto proporciona após a cobertura dos gastos variáveis, para absorção dos custos fixos e formação do lucro, sendo um indicador indispensável para tomada de decisões sobre o mix de produtos e formação de preço.

Para além disso, o mark-up também é uma ferramenta estratégica para a formação do preço de venda, de modo que o indicador passa a incorporar tributos, despesas e margem de lucro desejada. Dessa maneira, o mark-up converte o custo unitário em preço de venda ao agregar percentuais de tributos, despesas variáveis e margem, de modo que permita uma padronização no processo de precificação.

Por último, também é necessário ressaltar o ponto de equilíbrio. O ponto de equilíbrio é o nível de vendas em que a receita total se iguala ao custo total, resultando em um lucro zero, ou seja, é o mínimo de faturamento necessário para não possuir prejuízo na operação. Para empresas do ramo de indústria alimentícia artesanal, como no caso da confeitaria, a gestão de custos é a espinha dorsal da sobrevivência financeira. O setor se caracteriza pela oscilação frequente no preço dos insumos e pelo alto risco de perdas operacionais e desperdício de matéria-prima. Sem um controle rigoroso, o empreendedor corre o risco de praticar o chamado, preço de mercado, sem saber se aquele valor de fato cobre seus custos fixos e variáveis.

Diante do exposto, a controladoria intervém nesse ponto ao estruturar a correta identificação dos custos (gastos ligados diretamente à produção dos doces e bolos) e das despesas (gastos administrativos e de vendas). A partir disso, torna-se possível calcular a margem de contribuição de cada produto e definir o preço de venda ideal. A precificação incorreta, baseada apenas no preço da concorrência, costuma camuflar prejuízos invisíveis: a confeitaria pode vender um grande volume de produtos e, ainda assim, apresentar um fluxo de caixa negativo devido a margens de lucro estreitas ou inexistentes. O conhecimento exato dos custos permite o cálculo preciso da margem de lucro, dando ao gestor poder de barganha com fornecedores e segurança para realizar promoções ou reajustes.

Logo, a precificação baseada em custos busca assegurar que o preço de venda cubra os gastos do produto e gere retorno compatível com a estratégia empresarial. O mark-up é um instrumento útil para converter custo em preço, desde que sejam incorporados tributos, despesas, comissão e margem desejada. Quando a precificação é inadequada, a empresa pode vender muito e lucrar pouco, ou até operar com prejuízo oculto, situação frequente em pequenos negócios alimentícios sem estrutura formal de controle.

Ferramentas de Controladoria Financeira: Fluxo de Caixa, DRE Gerencial e Indicadores

Segundo Frezatti e Rezende (2022 *apud* Batista *et al.*, 2025), o caixa é a demonstração que atesta a última reserva dos recursos com a finalidade de mostrar as devidas aplicações do dinheiro para proteger contra os riscos financeiros. Além disso, o fluxo de caixa é a demonstração responsável por justificar a capacidade da empresa de gerar recursos e quitar suas obrigações. Ainda assim, a ausência de um controle presente sobre o caixa manifesta-se com impactos prejudiciais à operação, como desorganização nas contas a pagar e a receber, manutenção no estoque com volumes superiores ao necessário, bem como a realização de investimentos incompatíveis com a realidade da organização. Assaf Neto (2014) e Gitman (2010) ressaltam que a gestão de fluxo de caixa é vital para a continuidade do negócio, pois ao obter equilíbrio na liquidez, é possível solidificar e estruturar a solvência, tornando o empreendimento verdadeiramente lucrativo.

Assim, o fluxo de caixa é a demonstração mensal de todas as entradas e saídas de dinheiro. Dessa forma, ele funciona como instrumento de controle para registro e monitoramento da organização. Diante disso, o fluxo de caixa permite ao gestor antecipar momentos de escassez de capital, planejar compras de insumos e entender a liquidez imediata do negócio, para prosseguir com a administração organizada, é necessário o acompanhamento contínuo das movimentações financeiras. Logo, é por meio do fluxo de caixa que as empresas realizam seu planejamento financeiro e tomam as decisões relacionadas a investimentos, obtenção de crédito e alocação de recursos (Silva, 2022).

A operacionalização da controladoria ocorre por meio de ferramentas gerenciais que traduzem a rotina da empresa em números. Dessa forma, há demonstrações de apoio a destacar para traduzir os dados da organização e integrá-los aos sistemas de controladoria, como o fluxo de caixa, a DRE em plano gerencial, bem como indicadores KPIs e ticket médio. No contexto da controladoria, os KPIs financeiros, a exemplo do ticket médio e giro de estoque, funcionam como métricas para monitoramento de desempenho e orientação das ações corretivas, em linha com a perspectiva financeira

Além da Demonstração do fluxo de caixa, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) utiliza os dados apresentados do ponto de vista econômico, baseada no regime de competência. Dessa maneira, a DRE permite um detalhamento das despesas e receitas que compõem a operação dentro de um período. Assim, a DRE é o documento elaborado pela organização especificando se houve lucro ou prejuízo. De acordo com o artigo 187, da Lei n. 6.404/76, o DRE determina:

I - a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;

II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;

III - as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;

IV - o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;

V - o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e da provisão para o imposto;

VI - as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;

VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social. § 1º Na determinação do resultado do exercício serão computados: a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e b) os custos, despesas, encargos e perdas, pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos (Brasil, 1976).

Um aspecto de constante relevância da DRE é a análise das receitas operacionais, desse modo, elas representam o total de vendas ou serviços prestados pela empresa. Para as micro e pequenas empresas é indispensável monitorar essas receitas para garantir a sustentabilidade do negócio. Além disso, a DRE também destaca os custos dos produtos vendidos (CPV). O CPV inclui todos os custos diretamente associados à produção dos bens ou serviços vendidos pela empresa. Assim, de acordo com Bach *et al.* (2022), essas despesas abrangem todos os custos indiretos necessários para operar o negócio, como salários, aluguel e utilidades.

No caso da confeitaria artesanal, o fluxo de caixa estruturado mostra como as entradas e saídas de recursos se comportam ao longo dos meses. Nessa perspectiva, o objetivo é evidenciar o impacto de compras de insumos, pagamento de tributos, investimentos e retiradas do sócio sobre o saldo disponível. A DRE gerencial, por sua vez, é construída a partir do CPV e das margens de cada produto, o que permite comparar a lucratividade dos produtos e outros itens do portfólio.

Os indicadores financeiros (KPIs) complementam essas demonstrações ao sintetizar aspectos específicos do desempenho. O ticket médio, por exemplo, é obtido dividindo a receita total pelo número de vendas, sendo útil para avaliar o comportamento de consumo e o impacto de estratégias de venda ou de mix de produtos. O giro de estoque, calculado em função do CPV e do estoque médio, mostra a velocidade de renovação dos estoques, informação crítica em negócios com insumos perecíveis, como confeitaria.

METODOLOGIA

Para responder à questão de pesquisa e atingir o objetivo proposto, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso único, de modo descritivo e exploratório, com abordagem mista (qualitativa e quantitativa). O cenário do estudo é uma microempresa do ramo de confeitaria artesanal, localizada no município de Barreiras – Bahia. O sujeito da pesquisa e coautor deste trabalho é o próprio proprietário e gestor do estabelecimento, o que viabilizou o acesso integral e transparente aos dados operacionais e financeiros da empresa. A escolha desse delineamento metodológico justifica-se pela necessidade de compreender como a implantação de ferramentas de controladoria pode contribuir para a melhoria da gestão financeira e da lucratividade de uma microempresa do ramo de confeitaria artesanal situada no município de Barreiras, Bahia. A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas complementares:

Primariamente, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre controladoria, gestão de custos e o contexto das microempresas, utilizando dados estatísticos locais do Observatório Sebrae para fundamentar a relevância do estudo no município de Barreiras. Dessa forma, a abordagem qualitativa contribuiu para interpretar a realidade gerencial das empresas, identificando suas fragilidades nos controles, bem como compreendendo os efeitos organizacionais das ferramentas implantadas internamente.

Secundariamente, esta etapa consistiu no diagnóstico da situação financeira inicial da confeitaria (período pré-implantação), seguido pelo desenvolvimento e aplicação de ferramentas de controladoria (Fluxo de Caixa, DRE Gerencial e Indicadores de Desempenho). Diante disso, a abordagem qualitativa foi empregada na análise dos registros financeiros, custos de produção, preços de venda e resultados apurados a partir dos documentos operacionais disponibilizados pela empresa.

A unidade de análise corresponde a uma microempresa do setor alimentício artesanal, voltada para a produção e comercialização de brownies e semelhantes de confeitaria. O acesso aos dados foi viabilizado pelo próprio gestor do negócio, que permite o uso das informações internas relativas às vendas, compras, despesas, fluxo de caixa e precificação dos produtos. Esse acesso direto favoreceu a observação detalhada das rotinas financeiras e da forma como os dados operacionais eram originalmente registrados e posteriormente transformados em instrumentos gerenciais.

Para fins analíticos, a investigação empírica foi organizada em três fases: diagnóstico inicial da situação gerencial, implantação das ferramentas de controladoria e avaliação dos resultados obtidos após a estruturação dos controles. Essa divisão permite maior clareza metodológica, pois separa o momento de identificação do problema, o momento de intervenção e o momento de análise dos efeitos produzidos sobre o negócio.

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Diagnóstico Inicial

Antes da implantação das ferramentas de controladoria, entre janeiro e abril, a confeitaria realizava seu controle financeiro de maneira simplificada, por meio de registros básicos de entradas e saídas em planilha única, sem segregação entre natureza operacional, financeira e patrimonial. Nesse estágio, o tratamento dos dados limitava-se à lógica elementar de débito e crédito, permitindo apenas a visualização do saldo monetário final do período, sem a transformação desses registros em informações gerenciais úteis à tomada de decisão (Assaf Neto, 2014; Gitman, 2010).

Esse modelo anterior de registro não distinguia, com o nível de detalhamento necessário, receitas de vendas, compras de insumos, pagamentos operacionais, retiradas do sócio, transferências internas e demais movimentações financeiras. Em consequência, embora houvesse algum acompanhamento das movimentações do caixa, os dados permaneciam dispersos e sem classificação analítica, o que dificultava a identificação da real origem dos valores lançados e comprometia a leitura do desempenho econômico da empresa (Assaf Neto, 2014).

Na prática, os dados eram tratados apenas como movimentação financeira bruta, sem conversão em demonstrativos gerenciais ou indicadores contábeis. Não havia utilização de métricas como margem de contribuição, ponto de equilíbrio, ticket médio, giro de estoque, margem de lucro ou custo do produto vendido, o que limitava a análise empresarial a uma observação meramente operacional do que entrava e saía do caixa. Nessa configuração, os registros existiam, mas não eram processados de forma a revelar a rentabilidade dos produtos, a eficiência dos gastos ou o comportamento do capital de giro da empresa (Klein, 2018; Assaf Neto, 2014).

Além disso, a inexistência de uma estrutura de controle gerencial dificultava a separação entre movimentações efetivamente relacionadas à operação da confeitaria e eventos de natureza pessoal ou extraordinária. Essa ausência de padronização no tratamento dos dados comprometia a consistência das análises e impedia a geração de relatórios capazes de subsidiar decisões sobre precificação, reposição de estoque, retirada de lucros e planejamento financeiro. Em termos gerenciais, isso significa que a empresa possuía dados, mas ainda não dispunha de informação estruturada para fins de controle e decisão (Klein, 2018; Dom Alberto, 2018).

Dessa forma, o diagnóstico inicial evidenciou que, no período anterior à implantação das ferramentas de controladoria, o sistema de controle interno da empresa era predominantemente reativo, concentrado apenas no acompanhamento de débitos e créditos. A ausência de instrumentos como fluxo de caixa estruturado, DRE gerencial e indicadores de desempenho impedia uma leitura mais precisa da liquidez, da lucratividade e da sustentabilidade econômica do negócio, justificando a

necessidade de reorganização dos dados e implantação posterior dos mecanismos de controladoria (Assaf Neto, 2014; Gitman, 2010).

Pré-Implantação

Anterior à intervenção das ferramentas de controladoria, o sistema de controle interno era feito através de uma única planilha com o movimento de entradas e saídas, que tinha a função de controle de vendas, saídas de produtos e entradas de mercadoria, centralizada em um único movimento. Dessa forma, dificulta-se o entendimento de cada conceito aplicado, sem diferenciar fluxo de caixa, relatório de vendas e saídas. Assim, consideramos somente receitas e despesas para fins analíticos.

Tabela 1 - Controle de entrada e saída de mercadoria.

Meses	Entradas	Saídas	Resultado
Janeiro	3568,28	3431,51	136,77
Fevereiro	3697,84	7597,84	-3900
Março	2255	1805,68	449,32
Abril	6238,5	10115,43	-3876,93

Fonte: desenvolvido pelo autor (2026).

Através deste resumo de movimentação primário, torna-se difícil diferenciar o que pertence ao operacional ou o que está paralelo, como as antecipações feitas pelo sócio, compras de produtos e transferência entre contas. Assim, nos meses de 2026, de janeiro a abril, em fevereiro e abril ficariam negativos caso fosse considerada toda a movimentação como sistema operacional. Dessa forma, ainda é questionável a fidelização do movimento, de modo que ainda há confusão patrimonial por parte do gestor.

Além disso, os saques do sócio representados no movimento em alguns casos ultrapassam o provável, visto que, o gestor utiliza o lucro da empresa como pró-labore. Diante disso, acaba por deixar a própria empresa no vermelho em alguns casos.

Outro relatório fornecido pelo gestor foi o de precificação dos produtos, sendo esta a principal lista de produtos vendidos pelo gestor. Através da planilha fornecida, observa-se uma irrealidade na margem de lucro de cada produto, visto que não se considera aluguel, no caso do gestor por ser uma produção inicialmente em casa, ainda é necessário considerar alguns custos, como por exemplo um condomínio, um conjunto de utilidades que a casa fornece como energia, água, depreciações do uso dos eletrodomésticos e o aluguel, visto que, se não fosse feito sem esses custos, seriam pagos a outra pessoa em uma situação de ponto físico.

Tabela 2 – preços do produto e margem de lucro.

Produto	Custo Final	Preço VD	Lucro VD	Margem VD (%)	Preço RV	Lucro RV	Margem RV (%)
Brownie de Nutella	R\$ 2,89	R\$ 12,00	R\$ 9,11	75,9%	R\$ 5,00	R\$ 2,11	42,1%
Brownie tradicional	R\$ 2,95	R\$ 12,00	R\$ 7,05	70,5%	R\$ 5,00	R\$ 2,05	41,1%
Brownie Brigadeiro Preto	R\$ 3,68	R\$ 15,00	R\$ 11,32	75,4%	R\$ 6,00	R\$ 0,82	38,6%
Brownie meio amargo	R\$ 2,19	R\$ 12,00	R\$ 9,81	81,5%	R\$ 5,00	R\$ 2,31	51,3%
Cookie Clássico	R\$ 4,50	R\$ 18,00	R\$ 4,62	75,0%	R\$ 8,00	R\$ 3,50	43,75%

Fonte: desenvolvida pelo autor.

Diante dos preços demonstrados pelo voluntário da pesquisa, as margens de lucro anotadas pelo gestor considerando o preço unitário pelo custo histórico da mercadoria tornam-se irreais, visto que desconsidera a média de cada produto utilizado de acordo com o preço das compras por estoque médio, bem como não inclui alguns custos diretos, como, por exemplo, a utilização do espaço, mesmo que em casa, e a mão de obra. Diante disso, torna-se necessária uma quantificação de todo o estoque padronizado em gramas para delimitar corretamente o quanto de material foi gasto em uma produção mensal, não somente o gasto unitário de cada produção, mas também delimitar um pró-labore para evitar retiradas antecipadas e padronizar os custos.

Este resultado demonstra a utilidade da precificação estruturada: a comparação baseada apenas no valor nominal do lucro pode induzir decisões equivocadas sobre o mix de produtos, privilegiando itens de preço unitário elevado em detrimento daqueles com maior eficiência de custo. Trata-se de exatamente o tipo de distorção que a controladoria se propõe a eliminar ao substituir o empirismo pelo cálculo fundamentado (Catelli, 1999; Padoveze, 2003).

Implantação dos Mecanismos de Controladoria

A partir dos dados fornecidos pelo gestor, a implantação dos mecanismos de controladoria fora adaptada para sanar os problemas apresentados na pré-implantação. As receitas e despesas controladas apenas por um movimento foram substituídas por um fluxo de caixa estruturado com plano de contas ajustado especificamente para a empresa do setor de confeitaria. Além disso, o fluxo de caixa é o responsável pela alocação completa de cada recurso gerado na empresa. Além disso, houve uma correção na planilha de precificação, na qual foi adicionado aos custos o que é conhecido na confeitaria como condomínio. Nesse sentido, o condomínio foi considerado como o aluguel por utilização do espaço da casa própria, o pagamento pela mão de obra, ou seja, o salário do sócio, bem como a

depreciação dos materiais utilizados. Assim, houve um reajuste como mostrado na tabela abaixo:

Tabela 3 – Ajuste dos preços conforme adicionais.

Produto	Custo ingredientes	Embalagem	Custo total	Preço VD
Brownie de Nutella	R\$ 2,89	R\$ 0,37	R\$ 3,26	R\$ 12,00
Brownie tradicional	R\$ 2,95	R\$ 0,37	R\$ 3,32	R\$ 12,00
Brownie brigadeiro doce de leite	R\$ 3,68	R\$ 0,37	R\$ 4,05	R\$ 15,00
Brownie meio amargo	R\$ 2,19	R\$ 0,37	R\$ 2,56	R\$ 12,00
Cookie Clássico	R\$ 4,50	R\$ 0,27	R\$ 4,77	R\$ 18,00

Fonte: elaborada pelo autor.

Esses valores adicionados referentes à embalagem referem-se a cintas utilizadas para diferenciar os sabores dos brownies, adesivos, fitas utilizadas para selamento de sacos plásticos. A partir desta quantificação mais próxima à realidade dos produtos. É necessário quantificar a quantidade produzida mensalmente. Além disso, é imperioso destacar que em maio de 2026, estimou-se a quantidade de vendas através de um relatório a parte para melhor visualização.

Dessa maneira, este relatório trouxe, como mecanismo de controladoria, uma atualização semiautomática que demonstra todas as vendas mensais, de modo que o Custo do Produto Vendido (CPV) será facilmente visualizado para questões econômicas. Assim, o esclarecimento desses dados é de suma importância para a montagem da DRE, pondo em evidência os custos fixos, despesas fixas, depreciação e mão de obra.

Tabela 4 – produção mensal do voluntário.

Produtos	Quantidades produzidas	Custo total
Brownie tradicional	100	R\$ 3,26
Brownie de Nutella	200	R\$ 3,32
Brownie meio amargo	50	R\$ 4,05
Brownie de doce de leite	100	R\$ 2,56
Cookie Clássico	80	R\$ 4,77

Fonte: elaborada pelo autor.

Por conseguinte, definida a quantificação da produção, torna-se possível adicionar ao custo unitário o condomínio e a mão de obra utilizada na produção. Assim, ficou definido o condomínio fixado em R\$ 800,00 e a mão de obra fixada em um salário mínimo inicialmente, ou seja, R\$ 1.000,00. É válido destacar que não foi fornecida pelo gestor a hora produzida para fazer o rateio de condomínio e mão de obra. Para fins analíticos, será feito o rateio pela quantidade de unidades produzidas para demonstrar o verdadeiro impacto que o condomínio e a mão de obra terão em uma produção correta, considerando os verdadeiros custos.

Tabela 5 - Reajuste de Custos.

Custo insumos e embalagens	Mão de obra	Condomínio	Custo total	Preço VD	Lucro VD	Margem VD (%)	Preço RV	Lucro RV
R\$ 3,26	R\$ 1,89	R\$ 1,51	R\$ 6,65	R\$ 12,00	R\$ 5,35	44,55%	R\$ 5,00	-R\$ 1,65
R\$ 3,32	R\$ 1,89	R\$ 1,51	R\$ 6,72	R\$ 12,00	R\$ 5,28	44,03%	R\$ 5,00	-R\$ 1,72
R\$ 4,05	R\$ 1,89	R\$ 1,51	R\$ 7,45	R\$ 15,00	R\$ 7,55	50,35%	R\$ 6,00	-R\$ 1,45
R\$ 2,56	R\$ 1,89	R\$ 1,51	R\$ 5,96	R\$ 12,00	R\$ 6,04	50,36%	R\$ 5,00	-R\$ 0,96
R\$ 4,77	R\$ 1,89	R\$ 1,51	R\$ 8,16	R\$ 18,00	R\$ 9,84	54,66%	R\$ 4,50	-R\$ 3,66

Fonte: elaborada pelo autor.

A partir do tratamento correto dos dados fornecidos, é possível destacar que o Cookie Clássico apresentou a maior margem percentual da operação, seguido pelos brownies Meio Amargo e Brigadeiro. Isso demonstra que produtos de maior valor agregado tendem a absorver melhor os custos fixos da empresa, aumentando a rentabilidade da operação. Além disso, foi possível fornecer alguns indicadores financeiros, sendo eles o mark-up dos produtos, a margem de lucro ajustada e o ponto de equilíbrio.

A partir do tratamento correto dos dados fornecidos, é possível destacar que o Cookie Clássico apresentou a maior margem percentual da operação, seguido pelos brownies Meio Amargo e Brigadeiro. Isso demonstra que produtos de maior valor agregado tendem a absorver melhor os custos fixos da empresa, aumentando a rentabilidade da operação. Além disso, foi possível fornecer alguns indicadores financeiros, sendo eles mark-up dos produtos, a margem de lucro ajustada e o ponto de equilíbrio. Note que, em questão de revenda, a precificação correta torna o produto inviável ao preço mantido. Dessa forma, o empreendedor estava levando prejuízo com a produção da sua mercadoria.

Outro fator importante a ser considerado é a saída da mercadoria. Durante a operação do mês de maio, a produção apresentou perda em torno de 20%; assim, foi vendido, em média, de acordo com os valores fornecidos pelo voluntário, 80%. Como não se sabe exatamente o valor exato das perdas, foi estipulado de acordo com a produção fornecida pelo cliente.

Tabela 6 – DRE gerencial.

receita de venda	R\$ 5.520,80
(-) impostos	R\$ 459,94
= Receita Líquida	R\$ 5.060,86
CPV	R\$ 1.470,08
= Margem Bruta	R\$ 3.590,78

(-) Despesas Variáveis	R\$ 200,00
= Margem de contribuição	R\$ 3.390,78
(-) gastos com pessoal	R\$ 1.650,00
(-) Despesas Operacionais	R\$ -
= EBITIDA	R\$ 1.740,78
(-) Depreciações	R\$ 141,33
(-) Outras receitas e Despesas	R\$ -
= Resultado Operacional	R\$ 1.599,45

Fonte: elaborada pelo autor.

Diante da DRE gerencial apresentada, podemos calcular a margem bruta, sendo ela o lucro bruto dividido pela receita líquida, logo, temos aproximadamente 71% da receita líquida disponível após os custos associados a produção. Outro fator importante é a margem operacional, na qual se divide o resultado operacional pela receita líquida do período; assim, obtém-se 31,60% de margem operacional, demonstrando que a empresa conseguiu converter aproximadamente 32% de sua receita líquida em resultado.

É válido ressaltar também que, em gastos com pessoal, além de considerar mil reais para a mão de obra do gestor-produtor, também foram consideradas diárias de ajudantes na produção, sendo considerados, então, também gastos com pessoal.

O ponto de equilíbrio também é essencial para o empreendedor, tendo em vista os custos fixos do mês, como gastos com pessoal e depreciações, a margem de contribuição divide-se pela receita líquida. Assim, o ponto de equilíbrio é o mínimo de receita que a empresa deve faturar por mês para cobrir integralmente seus custos e despesas fixas. Logo, dividem-se os custos e despesas do período pelo índice da margem de contribuição, este dado demonstra que a empresa deve faturar R\$ 2.674,04 para cobrir todos os seus custos e despesas.

Diante do exposto, janeiro a abril vs. maio expõe que, além de transformar dados em lucros, é necessário um maior critério para definir qual é o lucro de fato. Deste modo, o gestor passa a ter uma diminuição da margem, de maneira que as distorções na precificação abaixam seu lucro diretamente nos produtos vendidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs analisar os efeitos da implantação de ferramentas de controladoria em uma microempresa do setor de confeitaria artesanal localizada no município de Barreiras – Bahia, tendo como questão central compreender como tais ferramentas poderiam contribuir para a melhoria da gestão financeira e da lucratividade do negócio. Os resultados obtidos permitem concluir que a iniciativa foi parcialmente bem-sucedida: avanços concretos foram alcançados no que se refere à organização das informações financeiras e à identificação de distorções de

precificação, mas nem todos os objetivos propostos foram integralmente cumpridos no período analisado.

Do ponto de vista dos resultados alcançados, o diagnóstico inicial evidenciou um sistema de controle predominantemente reativo, baseado em registros brutos de entrada e saída sem classificação analítica. A partir desse levantamento, foram implantadas ferramentas como fluxo de caixa estruturado, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) gerencial e indicadores de desempenho referentes ao mês de maio de 2026. Os dados do fluxo de caixa do período evidenciaram receita operacional de R\$ 5.520,80, com saldo positivo de R\$ 3.590,80 após o desconto dos custos e despesas variáveis (R\$ 1.599,45). A DRE gerencial, por sua vez, apontou margem operacional de 31,6% e ponto de equilíbrio de R\$ 2.674,04, demonstrando que a empresa opera acima do mínimo necessário para cobertura de seus custos no cenário estimado. Adicionalmente, a reestruturação da planilha de precificação permitiu identificar que os preços praticados no canal de revenda são inviáveis para todos os produtos do portfólio, uma vez que geram resultado negativo quando os custos de mão de obra e condomínio são corretamente incorporados.

Entretanto, o estudo apresenta limitações relevantes que impedem a afirmação de que todos os objetivos foram plenamente alcançados. Em primeiro lugar, a base de dados pós-implantação restringe-se a um único mês (maio de 2026), período insuficiente para avaliar a sustentabilidade dos resultados ou identificar sazonalidades e tendências. Em segundo lugar, a comparação estruturada entre os períodos pré-implantação (janeiro a abril de 2026) e pós-implantação não foi realizada de forma sistemática, o que compromete a demonstração objetiva de melhoria. Em terceiro lugar, o fluxo de caixa de maio apresenta custo fixo nulo em categorias relevantes como utilidades, pessoal e pró-labore, indicando que o controle ainda não captura integralmente os gastos da operação. Nesse sentido, os valores de mão de obra e condomínio utilizados na DRE gerencial são estimativas para fins analíticos, e não desembolsos efetivamente registrados no fluxo de caixa do período. Ademais, identificou-se uma divergência de R\$ 1.407,37 na receita bruta estimada na DRE (R\$ 5.520,80).

Cabe destacar ainda que a distribuição de lucros registrada no fluxo de caixa foi tratada sob a ótica do pró-labore, categoria com implicações distintas para fins previdenciários e de custo. A ausência de separação formal entre remuneração do sócio-gestor e resultado líquido do negócio é uma das fragilidades que a controladoria se propõe a corrigir, mas que, no caso analisado, permanece incompleta. Da mesma forma, o controle de estoques foi estimado a partir de relatórios de produção, e não de registros sistemáticos, o que expõe o processo de apuração do CPV a imprecisões.

Conclui-se que a implantação de ferramentas de controladoria gerou avanços concretos na organização das informações financeiras da confeitaria, especialmente na estruturação do fluxo de caixa, na construção da DRE gerencial e na revisão da precificação. Esses resultados confirmam, em linha com Padoveze (2003) e Catelli (1999), que a informação estruturada é condição necessária para a gestão lucrativa de microempresas. Contudo, a transformação plena do modelo

de gestão é um processo de médio prazo que requer continuidade de registro, consolidação de rotinas e ampliação do período de observação. Recomenda-se, como desdobramento desta pesquisa, o acompanhamento dos resultados por um período mínimo de doze meses, a formalização do pró-labore, a implantação de controle de estoque por ficha de produção e a revisão da política de preços para o canal de revenda, canal que, conforme demonstrado, opera com margem negativa nos valores atualmente praticados.

Assim, a análise de receitas e despesas em um conjunto de meses, enquanto o fluxo de caixa é apresentado em apenas um mês, não é uma inconsistência se cada variável tiver finalidade analítica distinta. A receita e as despesas podem ser examinadas em série temporal para capturar sazonalidade, tendência e comportamento médio do negócio; já o fluxo de caixa pode ser mostrado em um mês representativo para evidenciar a lógica operacional diária da entrada e saída de recursos, ou para ilustrar o modelo implantado em maior detalhamento. Metodologicamente, isso deve ser explicitado como escolha deliberada de nível de agregação distinto para cada indicador, e não como tentativa de comparar bases incompatíveis. Neste sentido, o objetivo da apresentação somente de um mês tem a finalidade de demonstrar como a gestão será feita a partir de maio com os ajustes na controladoria interna.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as sociedades por ações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 dez. 1976.
- BRASIL. **Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2006.
- CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2015.
- LEONE, George S. G.; LEONE, Rodrigo J. G. **Curso de contabilidade de custos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, DF: Sebrae, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecas.sebrae.com.br>>. Acesso em: 17 jun. 2026.

SEBRAE. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, DF: Sebrae, 2011. Disponível em: <<https://bibliotecas.sebrae.com.br>>. Acesso em: 17 jun. 2026.

ROPEGA, Jaroslaw. The reasons and symptoms of failure in SME. **International Advances in Economic Research**, Dordrecht, v. 17, n. 4, p. 476–483, 2011.

PEREIRA, João Alves. **Orçamento empresarial em micro e pequenas empresas: um estudo sobre a percepção dos gestores de Santana do Ipanema** – AL. 2009. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2009.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade tributária**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



Controladoria e sua Influência na Eficiência e Eficácia Organizacional

Controllershship and its Influence on Organizational Efficiency and Effectiveness

Ana Luiza do Prado Batista

Kesia Filgueira Nogueira

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: A controladoria tem se consolidado como uma das áreas mais relevantes da gestão organizacional contemporânea, atuando como suporte estratégico ao processo decisório e como promotora da eficiência e eficácia das organizações. Este estudo tem como objetivo analisar a influência da controladoria na eficiência e eficácia organizacional, por meio de revisão bibliográfica de artigos científicos publicados em periódicos nacionais qualificados e de acesso aberto. Os resultados indicam que a controladoria, ao integrar funções de planejamento, controle, informação e suporte à decisão, contribui diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais, para a otimização do uso dos recursos e para a qualidade da informação disponibilizada aos gestores. A análise evidencia, ainda, que a participação ativa da controladoria no processo de gestão compreendido em planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle constitui condição necessária para o alcance de resultados otimizados. Conclui-se que a implantação de uma estrutura de controladoria adequada representa um diferencial competitivo significativo, capaz de promover maior desempenho, transparência e sustentabilidade nos resultados empresariais.

Palavras-chave: controladoria; eficiência organizacional; eficácia organizacional; controller; sistema de controle gerencial; processo de gestão.

Abstract: Controllershship has consolidated itself as one of the most relevant areas of contemporary organizational management, acting as strategic support to the decision-making process and as a promoter of organizational efficiency and effectiveness. This article aims to analyze the influence of controllershship on organizational efficiency and effectiveness through a bibliographic review of scientific articles published in qualified, open-access national journals. The results indicate that controllershship, by integrating planning, control, information management, and decision-making support functions, directly contributes to the achievement of organizational objectives, the optimization of resource use, and the quality of information available to managers. The analysis also shows that the active participation of controllershship in the management process — understood as strategic planning, operational planning, execution, and control— is a necessary condition for achieving optimized results. It is concluded that implementing an adequate controllershship structure represents a significant competitive advantage, capable of promoting better performance, transparency, and sustainability in business results.

Keywords: controllershship; organizational efficiency; organizational effectiveness; controller; management control system; management process.

INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo é marcado pela sua complexidade, competitividade acirrada e rápidas transformações tecnológicas. Nesse contexto, as organizações necessitam de mecanismos eficazes de gestão que lhes permitam planejar, controlar e avaliar seu desempenho de forma sistemática. A controladoria surge, nesse cenário, como uma função estratégica indispensável para a sustentabilidade e o desenvolvimento das empresas.

No Brasil, a controladoria surgiu a partir da década de 1960, com a chegada de multinacionais norte-americanas, e passou a ganhar maior expressão acadêmica e profissional a partir dos anos 2000, com a publicação de livros e a criação de disciplinas específicas nos cursos de graduação em Ciências Contábeis (Lunkes *et al.*, 2012). Desde então, seu papel evoluiu de uma função essencialmente contábil para uma posição estratégica, integrando planejamento de longo prazo, controle de desempenho e suporte à tomada de decisão em todos os níveis organizacionais.

A controladoria é constituída por diversas áreas de conhecimento que facilitam o gerenciamento das informações, sendo implantada de acordo com a estruturação organizacional e cultural de cada entidade, com vistas a estabelecer controle nos procedimentos das diversas áreas (Neves Júnior; Gomes, 2018). Por meio dessa atuação abrangente, a controladoria influencia diretamente dois atributos centrais do desempenho organizacional: a eficiência, entendida como a capacidade de utilizar recursos com o mínimo de desperdício, e a eficácia, compreendida como o grau de alcance dos objetivos estabelecidos.

Bianchi; Backes e Giongo (2006, p. 1) definem que o processo de gestão das organizações compreendido em planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle é a plataforma que proporciona a tomada de decisões relevantes para a busca da eficácia organizacional, e que a área de controladoria tem participação fundamental nesse processo, pois atua de forma sistêmica na organização, interagindo com todas as suas áreas, a fim de prover os gestores com as informações necessárias para o alcance de um resultado otimizado. Essa perspectiva sistêmica da controladoria é o fio condutor do presente estudo.

Diante dessa relevância, o presente estudo formula a seguinte questão de pesquisa: de que maneira a controladoria influencia a eficiência e a eficácia organizacional? O objetivo geral é analisar essa influência, identificando as funções e instrumentos por meio dos quais ela se manifesta. Os objetivos específicos são: (a) apresentar o contexto histórico e conceitual da controladoria no Brasil; (b) discutir os conceitos de eficiência e eficácia organizacional à luz da controladoria; (c) analisar as funções da controladoria e seu impacto no desempenho; (d) examinar a participação da controladoria no processo de gestão; e (e) discutir o papel estratégico do controller nas organizações.

Do ponto de vista metodológico, adota-se a pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa e descritiva, com base em artigos científicos publicados em periódicos nacionais de acesso aberto e verificáveis online. O estudo está organizado em cinco seções, além desta introdução: referencial teórico, metodologia, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Origem e Desenvolvimento da Controladoria no Brasil

A origem da controladoria remonta ao início do século XX, quando o crescimento das grandes corporações norte-americanas demandou mecanismos mais sofisticados de controle e coordenação das informações financeiras. Nos Estados Unidos, o Controller's Institute of America, criado em 1931, publicou em 1946 a primeira compilação oficial das funções da controladoria, originalmente composta por 17 funções, posteriormente reunidas em seis grupos em 1949 (Lunkes *et al.*, 2012, p. 91).

No cenário brasileiro, conforme documentado por Lunkes *et al.* (2012, p. 91), a controladoria surgiu a partir de 1960 com a vinda de multinacionais norte-americanas, e a partir de 1970, estudiosos e pesquisadores passaram a incluir o desenvolvimento prático da controladoria em seus estudos. O primeiro anúncio solicitando um profissional para exercer a função de controller data de 1962, e a primeira publicação brasileira sobre o tema foi lançada em 1971. O maior avanço ocorreu na década de 2000, com o lançamento de mais de 20 livros e a criação da disciplina nos cursos de graduação em Ciências Contábeis.

Lunkes *et al.* (2012, p. 89) identificaram, por meio de análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil, que a disciplina possui organismos e normas próprias, apresentando legitimidade sociopolítica consolidada. Os autores observaram também crescimento da legitimidade cognitiva, evidenciado pela maior presença da disciplina nos cursos de Ciências Contábeis e pelo aumento das publicações em periódicos especializados. Esse crescimento institucional sinaliza o reconhecimento progressivo, por parte das organizações e da academia, de que a controladoria constitui uma área de conhecimento autônoma, com contribuições específicas para a gestão empresarial.

A controladoria é implantada de acordo com a estruturação organizacional e cultural de cada entidade, tendo em vista estabelecer controle nos procedimentos das diversas áreas. Com isso, a empresa é beneficiada pela confiança em seus relatórios gerenciais e nas informações contidas, para que assim as análises e tomadas de decisão sejam mais precisas (Neves Júnior; Gomes, 2018). Esse papel de guardião da informação organizacional é, ao mesmo tempo, condição de possibilidade e principal justificativa para a existência da controladoria como função estratégica.

Conceito de Controladoria: Ramo do Conhecimento e Órgão Administrativo

A definição de controladoria é objeto de debate na literatura especializada, que oscila entre tratá-la como sinônimo de contabilidade gerencial ou como disciplina com identidade e conteúdos próprios. Lunkes *et al.* (2012, p. 89) investigaram exatamente essa questão e concluíram que, no Brasil, a controladoria é estabelecida

como disciplina conjunta ou paralela à contabilidade gerencial, mas com esforços crescentes para consolidar uma identidade própria.

Neves Júnior e Gomes (2018) apresentam uma visão ampla do conceito, destacando que a controladoria não se limita a administrar o sistema contábil da empresa, pois os conhecimentos de contabilidade e finanças não são mais suficientes para o desempenho organizacional. Segundo os autores, outros fatores são necessários e imprescindíveis para uma boa gestão, como um bom planejamento, coordenação, sistema de informação e acompanhamento.

Essa perspectiva é reforçada por Almeida *et al.* (2001 *apud* Neves Júnior; Gomes, 2018), para quem a controladoria não pode ser vista como um método voltado ao “como fazer”. Trata-se, ao contrário, de uma construção que deve ser compreendida em dois vértices: o primeiro, como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo, como órgão administrativo responsável pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação. Essa definição bidimensional é amplamente aceita na literatura e orienta a compreensão das funções da controladoria e de seu impacto sobre a eficiência e a eficácia organizacionais.

Bianchi; Backes e Giongo (2006, p. 3) acrescentam que a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da administração, da economia, da psicologia, da estatística e, principalmente, da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o objetivo central de orientá-las para a eficácia. Essa natureza multidisciplinar da controladoria é, ao mesmo tempo, um de seus pontos de força, pois lhe confere abrangência, e um de seus desafios, pois torna mais complexa a delimitação de suas fronteiras epistemológicas.

Eficiência e Eficácia Organizacional

Os conceitos de eficiência e eficácia, embora utilizados de forma complementar, possuem significados distintos no campo da administração e da contabilidade gerencial. A controladoria busca, simultaneamente, promover a eficiência dos processos internos e assegurar a eficácia no alcance dos objetivos organizacionais.

A eficácia, no contexto da gestão organizacional, está relacionada ao grau de alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento. Bianchi, Backes e Giongo (2006, p. 3) definem que o planejamento estratégico e operacional é um processo no qual se traduzem metas claras de resultados em padrões de eficácia que ditam o comportamento esperado da gestão da empresa, subsidiando os sistemas de avaliação de gestores. Nessa perspectiva, a eficácia não é um estado dado, mas o resultado de um processo de gestão deliberado, no qual a controladoria desempenha papel de articulação entre o planejamento e o controle.

A eficiência, por sua vez, refere-se à capacidade da organização de utilizar seus recursos com o mínimo de desperdício na execução das atividades planejadas. Neves Júnior e Gomes (2018) destacam que os modernos conceitos de administração entendem que uma controladoria eficiente e eficaz deve estar

capacitada a organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade. O setor responsável pela controladoria deve ser capaz de identificar com antecedência uma determinada área da empresa que esteja ineficiente e promover aos gestores uma melhor solução, de forma rápida e precisa.

Beuren; Utzig e Kloeppel (2013, p. 273) definem que o Sistema de Controle Gerencial deve subsidiar os gestores com informações que conduzam a organização ao alcance de seus objetivos, e que a eficácia da controladoria está diretamente relacionada à qualidade e consistência dessas informações. Os autores verificaram empiricamente que as empresas pesquisadas indicam alto nível de integração do Sistema de Controle Gerencial e que este impacta positivamente na eficácia da controladoria.

A Controladoria no Processo de Gestão Organizacional

A compreensão da influência da controladoria sobre a eficiência e a eficácia organizacional requer o entendimento de como ela se insere no processo de gestão como um todo. Bianchi, Backes e Giongo (2006) analisaram sistematicamente essa participação, decompondo o processo de gestão em quatro fases interdependentes: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

No que se refere ao planejamento estratégico, os autores observam que a controladoria pode contribuir com sugestões sobre aspectos contemplados no plano estratégico, assegurando as melhores diretrizes que possibilitem o melhor nível de interação sinérgica entre as áreas, contribuindo para que os planos táticos e estratégicos aprovados possam garantir a otimização do valor econômico da empresa (Bianchi; Backes; Giongo, 2006, p. 6). Nesse nível, a controladoria não é mera executora, mas atua como interlocutora qualificada entre a alta administração e as áreas operacionais.

No planejamento operacional, a controladoria assume a responsabilidade de traduzir os objetivos estratégicos em metas quantificadas, prazos e responsabilidades, de modo a tornar o plano estratégico operacional realizável. Bianchi, Backes e Giongo (2006, p. 7) destacam que nessa fase a controladoria subsidia a elaboração do orçamento empresarial, que é o instrumento por meio do qual os planos de longo prazo se convertem em comprometimentos de curto e médio prazo. O orçamento, por sua vez, serve de parâmetro para a avaliação de eficiência na fase de execução.

Na fase de execução, a controladoria acompanha a concretização das ações planejadas, identificando desvios e comunicando-os aos gestores responsáveis. Como destacam Bianchi, Backes e Giongo (2006, p. 8), a execução do planejamento leva a organização a alcançar seus objetivos ou a redimensioná-los, caso se observem fatores ambientais restritivos não previstos anteriormente. Nesse contexto, a controladoria atua como mecanismo de ajuste dinâmico, permitindo que a organização responda de forma ágil às variações do ambiente interno e externo.

Na fase de controle, a controladoria exerce sua função mais clássica: comparar o realizado ao planejado, apurar as variações e identificar suas causas.

Esse processo de controle retroalimenta o ciclo de planejamento e fornece as bases para a avaliação de desempenho dos gestores e das unidades organizacionais (Bianchi; Backes; Giongo, 2006, p. 8). É nessa fase que a eficiência e a eficácia se tornam mensuráveis, pois é por meio do controle que se aferem o grau de utilização dos recursos e o grau de alcance dos objetivos.

Funções da Controladoria e seu Impacto no Desempenho Organizacional

As funções da controladoria variam conforme o porte e a complexidade da organização, mas a literatura converge em torno de um núcleo central de responsabilidades. Neves Júnior e Gomes (2018) apontam que a controladoria é necessária à flexibilização e expansão de atividades estratégicas das empresas, em decorrência do suporte na identificação e avaliação de variáveis que impactam no resultado das organizações.

Lunkes *et al.* (2012, p. 92) identificaram, com base em análise da produção científica nacional e internacional, que as funções mais consolidadas da controladoria incluem o planejamento, o controle, a contabilidade, a prestação de informações e sua interpretação. Essas funções são interdependentes e se retroalimentam continuamente no processo de gestão, formando o arcabouço por meio do qual a controladoria exerce sua influência sobre o desempenho organizacional.

Nunes e Sellitto (2016, p. 153), em estudo com quatro empresas de transporte de cargas, verificaram que as práticas de controladoria identificadas como mais relevantes para suportar as decisões estratégicas foram: elaboração de orçamento, análise de custo por atividade, análise de rentabilidade por cliente, controle de indicadores de desempenho e elaboração de relatórios gerenciais integrados. Os autores destacam que a controladoria, ao integrar essas práticas, proporciona ao gestor uma visão sistêmica da organização que seria inviável sem o suporte informacional por ela fornecido.

No que se refere ao impacto sobre a eficiência, a controladoria atua como sistema de alerta precoce, identificando desvios entre o planejado e o realizado antes que se tornem irreversíveis. O controller deve conhecer os processos e os objetivos que a empresa deseja alcançar para que suas informações possam auxiliar os gestores na obtenção dos melhores resultados (Neves Júnior; Gomes, 2018). Esse papel de monitoramento contínuo é particularmente valioso em organizações de maior porte, onde a dispersão geográfica e a diversidade de unidades de negócios dificultam o acompanhamento centralizado do desempenho.

O Sistema de Controle Gerencial e a Eficácia da Controladoria

A efetividade da controladoria como instrumento de promoção da eficiência e eficácia depende, em grande medida, da qualidade do Sistema de Controle Gerencial (SCG) que lhe serve de suporte. Beuren, Utzig e Kloeppel (2013) investigaram essa relação em empresas do setor elétrico listadas na BM&FBovespa e produziram evidências empíricas sobre o tema.

Os autores constataram que as empresas pesquisadas apresentam alto nível de integração do SCG e que este impacta na eficácia da controladoria (Beuren; Utzig; Kloeppel, 2013, p. 273). Contudo, os resultados também revelaram que, ao aumentar a consistência da linguagem financeira, diminui a qualidade da informação fornecida pela controladoria, sugerindo que a integração excessiva entre o SCG e o sistema de contabilidade financeira pode gerar efeitos não intencionais sobre a qualidade informacional. Esse achado é relevante porque evidencia que a relação entre a integração do SCG e a eficácia da controladoria não é linear.

Uma constatação não significativa entre a qualidade da informação e a influência da controladoria nas decisões gerenciais foi também verificada por Beuren, Utzig e Kloeppel (2013, p. 273), indicando que outros fatores como o posicionamento hierárquico da controladoria e o perfil do controller também exercem papel determinante na sua eficácia. Esse resultado reforça a visão de que a eficácia da controladoria é condicionada por variáveis organizacionais que vão além da qualidade técnica dos sistemas e dos relatórios que ela produz.

O Controller: Perfil e Papel Estratégico

O controller é o principal agente por meio do qual as funções da controladoria se concretizam na prática organizacional. Neves Júnior e Gomes (2018) destacam que a controladoria em si não toma as decisões, mas possui a responsabilidade de fornecer todo o embasamento necessário para os gestores, mostrando as informações de forma adequada e eficaz. O controller não é responsável pela decisão, mas possui o papel de auxiliar o gestor no alcance de resultados favoráveis.

A controladoria necessita que o profissional possua, muitas vezes, um conhecimento interdisciplinar, pois é responsável por diversas áreas e setores da empresa. O conhecimento de todos os processos possibilita ao responsável pela controladoria ter uma abrangência muito maior, possibilitando assim uma segurança maior no fornecimento das informações (Neves Júnior; Gomes, 2018). Esse perfil multidisciplinar torna o controller um profissional singular na estrutura organizacional: ao mesmo tempo especialista em contabilidade e finanças e generalista no que se refere ao conhecimento dos processos de todas as áreas da empresa.

No que se refere à identidade profissional do controller no Brasil, Lunkes *et al.* (2012, p. 89) constataram que os esforços para consolidar uma identidade própria da controladoria são crescentes, e que isso se reflete também no perfil do controller, que

Passa a ser demandado com competências cada vez mais estratégicas e multidisciplinares pelo mercado de trabalho. Os autores verificaram que a controladoria está presente na maioria dos cursos de Ciências Contábeis do Brasil, o que contribui para a formação de profissionais mais preparados para exercer esse papel estratégico.

Nunes e Sellitto (2016, p. 157) acrescentam que, nas empresas investigadas, o controller passou a participar ativamente da formulação das estratégias organizacionais, não se limitando à função de controle e reporte. Essa evolução

do perfil profissional evidencia uma mudança estrutural no papel da controladoria nas organizações contemporâneas: de uma área essencialmente retrospectiva orientada para o registro e análise do passado para uma função prospectiva, capaz de antecipar tendências e orientar a tomada de decisão estratégica.

METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se, quanto à sua natureza, como qualitativa, pois busca compreender e interpretar a influência da controladoria sobre a eficiência e a eficácia organizacional, sem a pretensão de quantificação estatística dos fenômenos. Quanto aos objetivos, configura-se como pesquisa descritiva, uma vez que descreve as características e funções da controladoria e suas relações com o desempenho organizacional.

Quanto aos procedimentos técnicos, adota-se a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de artigos científicos publicados em periódicos nacionais de acesso aberto e verificáveis online. Esse critério foi adotado deliberadamente para garantir que todas as citações e referências utilizadas neste estudo possam ser consultadas diretamente pelo leitor no texto original, assegurando a rastreabilidade e a fidedignidade das informações apresentadas. Conforme Gil (2019, p. 44), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, e permite ao investigador cobrir uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

As fontes foram selecionadas com base em quatro critérios: (a) disponibilidade integral do texto online em plataformas de acesso aberto como SciELO, Redalyc, Portal de Periódicos IBEPES, portal ConTexto da UFRGS e Eumed; (b) reconhecimento acadêmico dos periódicos, aferido pela presença nas bases indexadas Qualis CAPES e Redalyc; (c) relevância direta para os temas centrais da pesquisa conceito e evolução da controladoria, eficiência e eficácia organizacional, participação da controladoria no processo de gestão, funções da controladoria e papel do controller; e (d) existência de DOI ou endereço eletrônico permanente que permita ao leitor verificar a publicação original.

Foram selecionados cinco artigos científicos que atendem simultaneamente a todos os critérios estabelecidos, além de uma obra metodológica de referência. Os artigos foram publicados em periódicos com avaliação Qualis CAPES (Beuren; Utzig; Kloeppel, 2013; Lunkes *et al.*, 2012; Nunes; Sellitto, 2016; Bianchi; Backes; Giongo, 2006) e em plataforma de acesso aberto (Neves Júnior; Gomes, 2018). A análise dos dados coletados foi realizada por meio de análise de conteúdo temática, com categorização e confrontação crítica dos achados das diferentes fontes.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Controladoria como Promotora da Eficiência Organizacional

Da análise da literatura revisada, constata-se que a influência da controladoria sobre a eficiência organizacional se manifesta por duas vias principais: a estruturação de sistemas de informação e controle que reduzem assimetrias e retrabalhos, e o monitoramento contínuo do uso dos recursos organizacionais com identificação precoce de desvios.

No que se refere ao monitoramento dos recursos, o controller deve conhecer os processos e os objetivos que a empresa deseja alcançar para que suas informações possam auxiliar os gestores na obtenção dos melhores resultados (Neves Júnior; Gomes, 2018). Essa atuação proativa identificando desvios antes que se tornem irreversíveis representa um ganho direto de eficiência, pois permite que as organizações façam ajustes em tempo hábil, evitando desperdícios e perdas.

Bianchi, Backes e Giongo (2006, p. 8) evidenciam que a eficiência é aferida, sobretudo, na fase de controle do processo de gestão, quando o realizado é comparado ao planejado e as variações são apuradas e analisadas. Ao estruturar e conduzir esse processo e controle, a controladoria permite que a organização identifique as causas das ineficiências e adote medidas corretivas antes que seus efeitos se acumulem. Os autores destacam que o controle da execução do planejamento retroalimenta o ciclo de gestão, criando um processo de melhoria contínua da eficiência organizacional.

Beuren, Utzig e Kloeppel (2013, p. 273) contribuem para essa análise ao demonstrar empiricamente que o alto nível de integração do Sistema de Controle Gerencial impacta positivamente na eficácia da controladoria. O dado revela que a qualidade do SCG é uma condição necessária para que a controladoria exerça plenamente sua função de promoção da eficiência, pois é por meio desse sistema que os desvios são identificados, mensurados e comunicados aos gestores responsáveis.

Nunes e Sellitto (2016, p. 155) confirmaram essa percepção ao verificar que o monitoramento de indicadores-chave de desempenho (KPIs), conduzido pela controladoria, é identificado como prática essencial de suporte às decisões estratégicas nas empresas pesquisadas. Os autores demonstraram que as práticas de controladoria mais valorizadas pelos gestores são aquelas que proporcionam visibilidade sobre o desempenho em tempo real, permitindo intervenções céleres e fundamentadas.

A Controladoria como Promotora da Eficácia Organizacional

A influência da controladoria sobre a eficácia organizacional manifesta-se especialmente em sua função de planejamento e suporte ao alinhamento estratégico. A eficácia, entendida como o grau de alcance dos objetivos, depende de que esses objetivos estejam claramente definidos, comunicados e monitorados, funções em que a controladoria desempenha papel central.

Neves Júnior e Gomes (2018) são enfáticos ao afirmar que o papel que a controladoria exerce no poder decisório visa a que as empresas consigam o máximo de eficácia. Para os autores, a controladoria tem sua relevância por trazer às empresas qualidade nas funções operacionais, sempre buscando informações que auxiliem na tomada de decisão. O objetivo principal da empresa deve ser bem definido e conhecido por todos, e a controladoria é o órgão responsável por assegurar que as informações necessárias para esse alinhamento estejam disponíveis.

Bianchi, Backes e Giongo (2006, p. 3) reforçam essa perspectiva ao afirmar que a controladoria atua de forma sistêmica na organização, interagindo com todas as suas áreas, no sentido de prover os gestores com as informações necessárias para o alcance de um resultado otimizado. A eficácia, nesse contexto, emerge como resultado do alinhamento entre o planejamento e a execução, mediado pelo sistema de controle que a controladoria estrutura e opera.

Do ponto de vista do alcance dos objetivos estratégicos, Lunkes *et al.* (2012) demonstraram que a legitimidade da controladoria no Brasil está associada à sua capacidade de contribuir para resultados organizacionais concretos. O crescimento da presença da controladoria nos cursos de Ciências Contábeis e na produção científica nacional indica reconhecimento crescente de sua utilidade prática pelas organizações e pela academia.

Nunes e Sellitto (2016, p. 156) acrescentam evidências empíricas relevantes sobre a eficácia da controladoria como suporte estratégico. No estudo com empresas de transporte, os autores verificaram que a controladoria passou a exercer um papel central no processo de gestão das empresas investigadas, participando ativamente da formulação das estratégias e não apenas de seu monitoramento posterior. Essa participação proativa na formulação estratégica representa o nível mais elevado de contribuição da controladoria para a eficácia organizacional, pois aproxima as decisões estratégicas da realidade econômica e financeira da organização.

Beuren; Utzig e Kloeppel (2013, p. 273) trazem, contudo, um achado que nuança essa relação: ao aumentar a consistência da linguagem financeira, diminui a qualidade da informação fornecida pela controladoria. Esse resultado sugere que a integração excessiva do SCG com a contabilidade financeira pode reduzir a flexibilidade e a utilidade gerencial das informações produzidas pela controladoria, comprometendo sua capacidade de promover a eficácia organizacional. Trata-se de uma tensão que os gestores e controllers precisam administrar com equilíbrio.

A Controladoria no Ciclo Planejamento–Controle: Análise Integrada

Um dos principais achados da análise bibliográfica realizada é que a influência da controladoria sobre a eficiência e a eficácia não ocorre de forma isolada em uma única função ou fase do processo de gestão, mas resulta da articulação contínua entre planejamento, execução e controle. Bianchi, Backes e Giongo (2006) são os autores que mais explicitamente teorizam sobre essa integração, ao descreverem como a controladoria permeia cada fase do ciclo de gestão.

No planejamento estratégico, a controladoria contribui para a formulação de objetivos realistas e quantificáveis. No planejamento operacional, ela traduz esses objetivos em orçamentos e metas departamentais. Na execução, ela monitora a aderência ao planejado e comunica os desvios. No controle, ela apura as variações, identifica suas causas e retroalimenta o ciclo de planejamento. Em cada uma dessas fases, a controladoria agrega valor específico ao processo de gestão, tornando-o mais rigoroso, transparente e orientado para resultados (Bianchi; Backes; Giongo, 2006, p. 5-9).

Essa perspectiva integradora é complementada por Nunes e Sellitto (2016, p. 153), que demonstraram empiricamente que as empresas cujas controladorias participam ativamente de todas as fases do processo de gestão e não apenas da fase de controle apresentam maior capacidade de suporte às decisões estratégicas. Os autores verificaram que a controladoria estratégica, diferentemente da controladoria operacional, não apenas reporta o passado, mas antecipa tendências e simula cenários que orientam a tomada de decisão futura.

Lunkes *et al.* (2012, p. 92) corroboram essa visão ao identificar que as funções mais consolidadas da controladoria no Brasil incluem, além do controle e da contabilidade, o planejamento e a prestação de informações interpretadas. Esse dado evidencia que a comunidade acadêmica e profissional brasileira já reconhece que a controladoria transcendeu sua função histórica de controle para assumir um papel ativo no planejamento organizacional, condição necessária para que ela possa influenciar, de forma substantiva, tanto a eficiência quanto a eficácia das organizações.

Desafios e Limites da Controladoria na Prática Organizacional

Apesar dos inegáveis benefícios que a controladoria pode trazer para o desempenho organizacional, a literatura também aponta desafios relevantes que limitam sua efetividade na prática. O reconhecimento desses limites é fundamental para uma análise equilibrada do tema.

Um dos principais desafios é o posicionamento hierárquico. Beuren, Utzig e Kloeppel (2013) constataram correlação não significativa entre a qualidade da informação e a influência da controladoria nas decisões gerenciais nas empresas pesquisadas, sugerindo que a mera existência de um SCG integrado não garante que a controladoria efetivamente influencie as decisões. Fatores como o grau de autonomia do controller, seu acesso à alta administração e a cultura organizacional em relação ao controle são determinantes para que a influência se concretize.

Outro desafio relevante é a natureza multidisciplinar exigida do profissional de controladoria. Neves Júnior e Gomes (2018) ressaltam que a controladoria necessita que o profissional possua, muitas vezes, um conhecimento interdisciplinar, pois é responsável por diversas áreas e setores da empresa. Essa exigência eleva o padrão de qualificação necessário e pode representar um gargalo nas organizações que não investem adequadamente na formação de seus controllers.

Bianchi, Backes e Giongo (2006, p. 9) também identificam um desafio específico relacionado ao planejamento: a controladoria só consegue exercer plenamente seu papel de suporte à eficácia organizacional se o processo de planejamento for conduzido de forma rigorosa e participativa. Organizações que elaboram planos estratégicos meramente formais desconectados da realidade operacional e não internalizados pelas equipes privam a controladoria do referencial necessário para orientar seu trabalho de monitoramento e controle.

Por fim, Lunkes *et al.* (2012, p. 89) observam que a controladoria no Brasil ainda necessita melhorar os níveis de organização e desenvolvimento, especialmente no que se refere à produção acadêmica em periódicos especializados. A escassez relativa de estudos empíricos robustos sobre o tema limita a capacidade de generalizar os achados existentes e de orientar as práticas organizacionais com base em evidências sistemáticas.

Síntese Integrativa dos Estudos Analisados

Após a análise individual de cada estudo, é possível elaborar uma síntese integrativa que evidencia as convergências e as contribuições específicas de cada fonte para a compreensão da influência da controladoria sobre o desempenho organizacional. Todos os estudos analisados convergem em dois pontos centrais: (a) a controladoria exerce influência positiva sobre a eficiência e a eficácia organizacional; e (b) essa influência é mediada pela qualidade do processo de gestão que a controladoria apoia especialmente pelo rigor do planejamento e pela consistência do controle. As divergências dizem respeito à intensidade e às condições em que essa influência se manifesta.

Lunkes *et al.* (2012) oferecem uma perspectiva histórica e institucional, demonstrando que a legitimidade crescente da controladoria no Brasil criou as condições para que ela exerça maior influência nas organizações. Bianchi, Backes e Giongo (2006) aprofundam a análise ao decompor o processo de gestão e identificar o papel específico da controladoria em cada fase, evidenciando que sua influência é sistêmica e permeante. Beuren; Utzig e Kloeppel (2013) introduzem a ressalva empírica de que a integração do SCG, embora necessária, pode ter efeitos paradoxais sobre a qualidade da informação. Nunes e Sellitto (2016) ampliam o escopo ao demonstrar que a controladoria evoluiu de uma função de controle para um papel de suporte estratégico ativo.

Tomados em conjunto, esses estudos sugerem que a efetividade da controladoria como promotora da eficiência e eficácia organizacional é condicionada por três fatores:

(a) a qualidade e abrangência do processo de gestão no qual ela está inserida; (b) o perfil e a qualificação do controller; e (c) o posicionamento hierárquico e o grau de autonomia da controladoria na estrutura organizacional. A presença e o desenvolvimento adequado desses três fatores criam as condições para que a controladoria exerça plenamente seu potencial como instrumento de melhoria do desempenho organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a influência da controladoria sobre a eficiência e a eficácia organizacional, com base em revisão bibliográfica de artigos científicos integralmente disponíveis online e verificáveis pelo leitor. Os resultados obtidos permitem afirmar, com embasamento direto na literatura consultada, que a controladoria exerce influência positiva sobre ambas as dimensões do desempenho organizacional.

No que se refere à eficiência, a controladoria contribui por meio do monitoramento contínuo do uso dos recursos, que permite a identificação precoce de desvios e a adoção de medidas corretivas em tempo hábil. No que se refere à eficácia, sua influência se manifesta nas funções de planejamento, comunicação dos objetivos e controle da execução, que asseguram o alinhamento das atividades organizacionais com os objetivos estratégicos. A análise de Bianchi, Backes e Giongo (2006) demonstrou que essa influência é sistêmica e permeante, estando presente em todas as fases do processo de gestão do planejamento estratégico ao controle da execução.

Ficou evidenciado, ainda, que a relação entre a eficácia da controladoria e a qualidade do Sistema de Controle Gerencial não é simples nem linear, como demonstrado por Beuren, Utzig e Kloeppel (2013). A qualidade das informações produzidas, o posicionamento hierárquico da controladoria e o perfil multidisciplinar do controller são fatores que modulam a intensidade da influência da controladoria sobre o desempenho organizacional. A evolução do perfil do controller de função de controle para papel de suporte estratégico ativo identificada por Nunes e Sellitto (2016) representa o estágio mais avançado dessa influência.

Como limitação, destaca-se o caráter exclusivamente bibliográfico da pesquisa, que não contempla análise empírica em organizações específicas. Pesquisas futuras poderiam avançar na direção de estudos de caso que quantifiquem os efeitos da implantação de estruturas de controladoria sobre indicadores concretos de desempenho. A análise do papel da controladoria em organizações do setor público e em micro e pequenas empresas constitui também uma agenda de pesquisa relevante e ainda pouco explorada na literatura nacional.

Por fim, a importância do profissional de Ciências Contábeis como agente estratégico nas organizações à medida que a complexidade do ambiente empresarial aumenta, a demanda por profissionais capazes de integrar planejamento, controle e suporte à decisão tende a crescer, tornando a controladoria uma das áreas de maior relevância e oportunidade na carreira contábil.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria; UTZIG, Mara Jaqueline Santore; KLOEPPPEL, Nilton Roberto. Impacto da integração do sistema de controle gerencial na eficácia da controladoria: um estudo nas empresas do setor elétrico da BM&FBovespa. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 3, p. 273-287, set./

dez. 2013. DOI: 10.5329/RECADM.2013019. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/1550>. Acesso em: 20 abr. 2025.

BIANCHI, Márcia; BACKES, Rosemary Gelatti; GIONGO, Juliano. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional**. ConTexto — Contabilidade em Texto, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11230>. Acesso em: 06 de maio de 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci; SOUZA, Claudio Marcio de; ROSA, Fabrícia Silva da. Análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças** — USP, São Paulo, v. 23, n. 59, p. 89-101, maio/ago. 2012. DOI: 10.1590/S151970772012000200002. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2571/257123087002.pdf>. Acesso em: 09 de maio de 2026.

NEVES JÚNIOR, João Henrique; GOMES, Rickardo Léo Ramos. **O papel da controladoria e do controller na tomada de decisões**. Observatorio de la Economía Latinoamericana, maio 2018. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/controladoria-tomada-decisiones.html>. Acesso em: 15 de maio de 2026.

NUNES, Adão Alberto Blanco; SELLITTO, Miguel Afonso. A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte. RAM — **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 135164, jan./fev.2016. DOI: 10.1590/1678-69712016/administracao.v17n1p135164. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/8060>. Acesso em: 30 de abril de 2026.



A Relação entre Controladoria, Compliance e Controle Interno

The Relationship Between Controllershship, Compliance, and Internal Control

André Pereira de Souza

Emilly Dayna de Oliveira Matos

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: Este estudo discute a relação entre Controladoria, Compliance e Controle Interno no ambiente organizacional, com ênfase em sua contribuição para a gestão, a governança corporativa e a redução de riscos. A pesquisa é bibliográfica, qualitativa e descritiva, construída a partir de obras da área contábil, administrativa, financeira, de auditoria e de referenciais institucionais. Parte-se da compreensão de que a Controladoria organiza informações e apoia decisões, o Compliance orienta a empresa ao cumprimento de normas e princípios éticos, e o Controle Interno cria procedimentos para prevenir falhas, proteger ativos e conferir confiabilidade aos registros. A análise indica que essas áreas produzem melhores resultados quando atuam de maneira articulada, pois a informação gerencial precisa estar apoiada em processos controlados e em uma cultura de conformidade. Conclui-se que a integração entre Controladoria, Compliance e Controle Interno fortalece a transparência, melhora a tomada de decisão, reduz riscos operacionais, legais e reputacionais e contribui para uma gestão mais responsável e sustentável.

Palavras-chave: controladoria; compliance; controle interno; governança corporativa; gestão de riscos.

Abstract: This study discusses the relationship among controllership, compliance, and internal control in the organizational environment, emphasizing their contribution to management, corporate governance, and risk reduction. The research is bibliographic, qualitative, and descriptive, based on works in accounting, administration, finance, auditing, and institutional frameworks. It assumes that controllership organizes information and supports decisions; compliance guides the company toward adherence to rules and ethical principles; and internal control establishes procedures to prevent failures, protect assets, and ensure the reliability of records. The analysis indicates that these areas produce better results when they operate in an integrated way, since managerial information must be supported by controlled processes and a culture of conformity. It concludes that the integration among controllership, compliance, and internal control strengthens transparency, improves decision-making, reduces operational, legal, and reputational risks, and contributes to more responsible and sustainable management.

Keywords: controllership; compliance; internal control; corporate governance; risk management.

INTRODUÇÃO

As organizações passaram a conviver com um ambiente de negócios mais fiscalizado, competitivo e dependente de informações confiáveis. Decisões que

antes podiam ser tomadas com base apenas na experiência dos gestores hoje exigem dados consistentes, acompanhamento de riscos, respeito às normas e capacidade de demonstrar transparência.

Nesse contexto, a Controladoria, o Compliance e o Controle Interno deixam de ser áreas meramente formais e passam a ocupar lugar estratégico na condução das empresas.

A Controladoria contribui para esse processo ao reunir, interpretar e transformar informações econômicas, financeiras e operacionais em apoio à gestão. Sua função não se limita ao registro contábil, pois envolve análise de desempenho, planejamento, orçamento, acompanhamento de custos e avaliação de indicadores. Padoveze (2016) apresenta a Controladoria como uma área capaz de integrar informações dispersas e convertê-las em subsídios para a tomada de decisão.

O Compliance, por sua vez, está relacionado à postura da organização diante das leis, regulamentos, normas internas e princípios éticos. No Brasil, a Lei Anticorrupção ampliou a atenção sobre programas de integridade, ao tratar da responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas por atos lesivos contra a administração pública (Brasil, 2013). Desse modo, o Compliance não se restringe a evitar punições, mas também ajuda a construir uma cultura organizacional orientada pela integridade.

O Controle Interno completa essa estrutura porque cria rotinas, autorizações, conferências, registros e formas de acompanhamento que reduzem a possibilidade de erros, fraudes e desperdícios. De acordo com o COSO (2013), o controle interno é um processo conduzido pela administração e demais pessoas da entidade, voltado a oferecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos organizacionais. Assim, trata-se de uma prática contínua, e não de uma verificação eventual.

A relação entre essas três áreas é marcada pela interdependência. A Controladoria precisa de registros confiáveis para produzir relatórios úteis; o Compliance depende de informações e controles para acompanhar a aderência às normas; e o Controle Interno necessita de diretrizes claras para saber quais riscos devem ser priorizados. Quando esses elementos atuam de forma separada, a organização pode até cumprir exigências pontuais, mas dificilmente alcança uma visão completa de seus processos.

Diante disso, este artigo parte do seguinte problema de pesquisa: de que forma a integração entre Controladoria, Compliance e Controle Interno contribui para o fortalecimento da gestão organizacional e para a redução de riscos nas empresas? O objetivo geral consiste em analisar a relação entre essas áreas, destacando sua importância para a governança corporativa, a qualidade das informações e a sustentabilidade empresarial.

Os objetivos específicos são: compreender os fundamentos da Controladoria, do Compliance e do Controle Interno; identificar os pontos de aproximação entre essas áreas; discutir sua contribuição para a governança corporativa; analisar sua relação com a gestão de riscos e a prevenção de fraudes; e apontar benefícios e desafios de sua atuação integrada. A justificativa do estudo está na necessidade de

organizações mais transparentes, seguras e preparadas para lidar com exigências legais, tecnológicas e sociais cada vez mais presentes.

DESENVOLVIMENTO

Controladoria: Conceito e Importância para a Gestão Organizacional

A Controladoria pode ser compreendida como uma área de apoio à gestão que organiza informações, acompanha resultados e contribui para que a administração tenha uma visão mais precisa da realidade empresarial. Em vez de atuar apenas depois que os fatos acontecem, ela auxilia no planejamento, na execução e no controle das atividades, permitindo que desvios sejam percebidos e corrigidos com maior rapidez.

Padoveze (2016) relaciona a Controladoria ao processo de integração das informações econômicas, financeiras e patrimoniais. Essa integração é importante porque a empresa normalmente produz dados em diferentes setores, como compras, estoque, vendas, financeiro, produção e contabilidade. Quando essas informações não conversam entre si, a gestão fica sujeita a retrabalho, distorções e decisões tomadas a partir de dados incompletos.

Borges e Oliveira (2014) também destacam o papel da Controladoria na coordenação dos sistemas de informação contábil e gerencial. Na prática, isso significa transformar dados brutos em relatórios compreensíveis para os gestores. Um número isolado, como aumento de despesas ou queda de margem, pode não explicar muito; porém, quando analisado dentro de um conjunto de indicadores, passa a revelar causas, tendências e possíveis caminhos de ação.

A Controladoria dialoga diretamente com a contabilidade, mas não se confunde com ela. Iudícibus e Marion (2010) ressaltam que a contabilidade tem função informacional para usuários internos e externos. A Controladoria amplia esse potencial ao utilizar os dados contábeis para orientar decisões gerenciais, como avaliar custos, analisar investimentos, acompanhar metas e revisar estratégias.

Outro aspecto relevante é a proteção do patrimônio. Sá (2010) compreende a contabilidade como campo ligado ao estudo e controle dos fenômenos patrimoniais. Sob essa ótica, a Controladoria ajuda a administração a perceber como os recursos estão sendo aplicados, quais atividades consomem mais capital e quais riscos podem comprometer a continuidade da organização. Por isso, sua contribuição vai além da elaboração de relatórios: ela participa da construção de uma gestão mais consciente.

Informação Contábil, Custos e Apoio ao Processo Decisório

A qualidade da decisão administrativa depende, em grande medida, da qualidade da informação disponível. Uma empresa pode ter bons produtos, clientes

e estrutura, mas, se não acompanha seus custos, receitas, prazos e obrigações, tende a decidir de maneira intuitiva e mais arriscada. A Controladoria atua justamente para reduzir essa distância entre a informação produzida pela empresa e o uso efetivo dessa informação pela gestão.

A contabilidade de custos possui papel importante nesse processo. Martins (2018) explica que as informações de custos são úteis tanto para o controle quanto para a tomada de decisão. Elas permitem compreender a rentabilidade de produtos ou serviços, avaliar desperdícios, formar preços, comparar alternativas e identificar setores que exigem ajustes. Dessa forma, o custo deixa de ser apenas um registro e passa a ser instrumento de análise.

A administração financeira também se beneficia desse conjunto informacional. Gitman (2010) associa a gestão financeira a decisões sobre obtenção, aplicação e controle de recursos, sempre considerando a relação entre risco e retorno. Ao fornecer dados sobre liquidez, endividamento, fluxo de caixa, lucratividade e capacidade de investimento, a Controladoria ajuda a empresa a decidir com maior prudência.

É importante observar que informação em excesso também pode gerar dificuldade. Relatórios muito extensos, pouco objetivos ou sem conexão com os problemas reais da empresa podem confundir mais do que ajudar. Por isso, a Controladoria precisa selecionar, organizar e apresentar os dados de forma que eles respondam às necessidades da gestão. A utilidade da informação está menos na quantidade e mais em sua relevância, confiabilidade e oportunidade.

Nesse ponto, aparece a relação com o Controle Interno. Relatórios gerenciais dependem de registros corretos, procedimentos conferidos e responsabilidades bem distribuídas. Se uma venda é registrada de maneira incorreta, se o estoque não é atualizado ou se uma despesa é lançada fora do período adequado, a análise da Controladoria perde força. Assim, informação e controle caminham juntos.

Compliance e Integridade Organizacional

O Compliance refere-se ao conjunto de práticas adotadas para assegurar que a organização atue de acordo com leis, regulamentos, normas internas e padrões éticos. O termo está ligado à ideia de cumprir regras, mas sua aplicação empresarial é mais ampla. Uma política de Compliance bem estruturada busca orientar condutas, prevenir irregularidades, criar canais de comunicação e estimular uma cultura de responsabilidade.

A relevância do tema cresceu em razão de escândalos corporativos, fraudes, corrupção e falhas de governança que afetaram empresas de diferentes portes e setores. No cenário brasileiro, a Lei Anticorrupção reforçou a necessidade de programas de integridade ao prever a responsabilização de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública (Brasil, 2013). Com isso, as empresas passaram a perceber que a ausência de mecanismos preventivos pode gerar prejuízos legais, financeiros e reputacionais.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa relaciona boas práticas de governança a princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015). O Compliance se aproxima desses princípios porque orienta a organização a agir de forma coerente com suas obrigações e valores declarados. Não basta ter um código de ética apenas arquivado; é necessário que ele seja conhecido, aplicado e revisado conforme a realidade da empresa.

Entre as práticas de Compliance estão a elaboração de código de conduta, treinamentos, controles sobre conflitos de interesse, análise de fornecedores, canais de denúncia, investigação de irregularidades e monitoramento de mudanças legais. Essas medidas não impedem todos os problemas, mas reduzem oportunidades de desvios e demonstram compromisso institucional com a integridade.

Também é importante reconhecer que o Compliance só funciona quando não é tratado como simples formalidade. Uma empresa pode possuir normas internas bem escritas e, ainda assim, manter práticas inadequadas se a liderança não der exemplo ou se denúncias forem ignoradas. Por isso, a efetividade do Compliance depende de controles, comunicação, apoio da alta administração e participação dos colaboradores.

Controle Interno: Conceito, Objetivos e Componentes

O Controle Interno corresponde ao conjunto de políticas, procedimentos e mecanismos utilizados para proteger ativos, organizar operações, conferir confiabilidade às informações e assegurar o cumprimento de normas. Ele está presente em atividades simples, como uma conferência de documentos, e em processos mais complexos, como aprovação de pagamentos, controle de acesso a sistemas e conciliação contábil.

O COSO (2013) define o controle interno como um processo desenvolvido por pessoas em todos os níveis da organização, voltado aos objetivos operacionais, de divulgação de informações e de conformidade. Essa definição mostra que o controle interno não pertence apenas ao setor contábil ou à auditoria. Ele depende da rotina de gestores e colaboradores, pois são essas pessoas que executam, registram e acompanham as operações diariamente.

Attie (2018) destaca que controles internos bem estruturados auxiliam na proteção patrimonial e na prevenção de erros e fraudes. Um exemplo simples é a segregação de funções: quem solicita uma compra não deve ser a mesma pessoa que aprova, recebe, registra e paga. Essa divisão não tem o objetivo de dificultar o trabalho, mas de reduzir riscos e permitir maior rastreabilidade das operações.

Crepaldi (2019) reforça que a eficácia dos controles internos depende de normas claras, autorizações adequadas, registros confiáveis e acompanhamento permanente. Quando esses elementos faltam, a organização fica mais vulnerável a falhas operacionais, pagamentos indevidos, manipulação de informações e perdas financeiras. Portanto, o controle interno precisa ser planejado de acordo com os riscos e com o porte da empresa.

Os principais componentes do controle interno envolvem ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação, além de monitoramento. O ambiente de controle representa a base ética e administrativa da entidade. A avaliação de riscos identifica eventos capazes de comprometer objetivos. As atividades de controle correspondem às práticas de autorização, conferência e conciliação. A informação e a comunicação garantem circulação adequada dos dados, enquanto o monitoramento verifica se os controles continuam funcionando.

Integração entre Controladoria, Compliance e Controle Interno

Embora possuam funções próprias, Controladoria, Compliance e Controle Interno se aproximam porque lidam com informação, normas, riscos e responsabilidade. A Controladoria precisa de registros confiáveis para produzir análises. O Compliance precisa de controles e evidências para verificar se as regras são cumpridas. O Controle Interno, por sua vez, precisa de informações gerenciais e diretrizes de conformidade para priorizar os processos mais sensíveis.

Na rotina organizacional, essa integração pode ser percebida em situações comuns. Se a Controladoria identifica aumento inesperado em determinado custo, o Controle Interno pode verificar se houve falha de procedimento, erro de registro ou ausência de autorização. Ao mesmo tempo, o Compliance pode avaliar se o fato envolve descumprimento de norma interna, conflito de interesse ou necessidade de treinamento. Assim, uma informação contábil passa a gerar ação preventiva e corretiva.

Essa articulação também melhora a tomada de decisão. Um relatório gerencial é mais útil quando os dados foram produzidos em processos controlados e em conformidade com regras internas. Da mesma forma, decisões estratégicas tornam-se mais seguras quando consideram riscos legais, operacionais e reputacionais. A gestão deixa de olhar apenas para o resultado financeiro imediato e passa a considerar a sustentabilidade das escolhas.

Outro ponto é a comunicação entre setores. Muitas falhas acontecem porque departamentos trabalham de maneira isolada. A Controladoria observa números, o Compliance acompanha regras e o Controle Interno verifica procedimentos. Quando essas áreas não trocam informações, cada uma enxerga apenas uma parte do problema. Quando atuam em conjunto, a organização ganha uma visão mais ampla e consegue responder com mais rapidez.

Portanto, a integração dessas áreas deve ser vista como estratégia de governança. Ela contribui para alinhar objetivos, controles, normas e informações, criando uma base mais sólida para o crescimento organizacional. Empresas que desenvolvem essa articulação tendem a ter maior transparência, menor exposição a riscos e melhor capacidade de adaptação diante de mudanças externas.

Quadro 1 - Relação entre as áreas e suas contribuições principais.

Área	Função principal	Contribuição para a gestão
Controladoria	Organiza e interpreta informações contábeis, financeiras e gerenciais.	Apoia planejamento, orçamento, análise de desempenho e tomada de decisão.
Compliance	Orienta o cumprimento de leis, normas internas e princípios éticos.	Reduz riscos legais e reputacionais e fortalece a cultura de integridade.
Controle Interno	Estabelece políticas e procedimentos para prevenir falhas e proteger ativos.	Garante confiabilidade das informações, eficiência operacional e prevenção de fraudes.
Atuação integrada	Conecta informação, conformidade e monitoramento.	Fortalece governança, transparência, segurança e sustentabilidade organizacional.

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

Governança Corporativa, Ética e Transparência

A governança corporativa diz respeito ao modo como as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relações entre sócios, administradores, conselhos, órgãos de controle e demais partes interessadas. O IBGC (2015) apresenta como princípios básicos a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa. Esses princípios exigem informações confiáveis e práticas de controle que sustentem o discurso institucional.

Oliveira (2015) observa que a governança, quando aplicada de forma prática, fortalece o acompanhamento da gestão e reduz conflitos entre administradores, proprietários e outras partes interessadas. Nesse sentido, a Controladoria contribui ao disponibilizar relatórios que mostram a situação econômica e financeira da empresa. Sem informação adequada, a prestação de contas fica frágil e a governança se torna apenas formal.

O Compliance participa desse processo ao orientar condutas e reforçar o cumprimento das normas. Códigos de ética, políticas internas, treinamentos e canais de denúncia são instrumentos que ajudam a transformar valores em práticas. Contudo, a simples existência desses documentos não garante integridade. É preciso que a organização demonstre coerência entre o que declara e o que efetivamente pratica.

O Controle Interno, por sua vez, oferece evidências para a governança. Por meio de registros, autorizações, conferências e trilhas de auditoria, torna-se possível comprovar procedimentos e identificar responsabilidades. Em uma estrutura madura, controles internos não devem ser vistos como excesso de burocracia, mas como mecanismos de proteção para a empresa, para os gestores e para os colaboradores.

A ética atravessa todas essas áreas. Uma organização pode cumprir uma regra de maneira apenas aparente e, ainda assim, adotar decisões contrárias

ao interesse coletivo ou aos próprios valores institucionais. Por isso, governança corporativa não se resume a documentos: ela exige liderança comprometida, controles efetivos, informações transparentes e disposição para corrigir falhas.

Gestão de riscos e prevenção de fraudes

A gestão de riscos tornou-se indispensável para empresas que atuam em ambientes instáveis e fiscalizados. Oscilações econômicas, mudanças tecnológicas, exigências regulatórias e aumento da exposição pública ampliam a possibilidade de perdas financeiras, sanções legais e danos à imagem institucional. Nesse cenário, Controladoria, Compliance e Controle Interno funcionam como camadas complementares de prevenção.

A Controladoria contribui ao analisar indicadores, custos, orçamento, fluxo de caixa e desempenho econômico. Variações inesperadas podem indicar perda de eficiência, falhas de registro ou até práticas inadequadas. Ao interpretar esses sinais, a Controladoria ajuda a administração a antecipar problemas e a tomar decisões com base em evidências, e não apenas em percepções isoladas.

O Compliance atua de forma mais direta sobre riscos legais, regulatórios e reputacionais. Ao acompanhar normas aplicáveis, orientar colaboradores e monitorar condutas, essa área reduz a possibilidade de multas, processos e danos à imagem da organização. Canais de denúncia, quando bem administrados, também permitem que irregularidades sejam identificadas antes de se transformarem em problemas maiores.

O Controle Interno é especialmente importante na prevenção de fraudes. Segregação de funções, limites de acesso, conciliações, aprovações formais e revisões periódicas dificultam a manipulação de registros e a apropriação indevida de recursos. Attie (2018) e Crepaldi (2019) reforçam que controles bem desenhados aumentam a segurança patrimonial e a confiabilidade das informações.

Apesar disso, nenhum controle é absoluto. A própria ideia de segurança razoável, presente no COSO (2013), indica que controles reduzem riscos, mas não eliminam todas as possibilidades de falha. Por essa razão, a prevenção de fraudes precisa combinar procedimentos técnicos, tecnologia, treinamento, postura ética da liderança e revisão contínua dos processos.

Tecnologia e Fortalecimento dos Controles Organizacionais

A tecnologia modificou a forma como as organizações registram, acompanham e analisam suas operações. Sistemas integrados de gestão, bancos de dados, painéis de indicadores, ferramentas de auditoria contínua e controles automatizados ampliaram a capacidade de monitoramento. Com isso, muitas tarefas antes dependentes de conferências manuais passaram a ser realizadas com maior velocidade e rastreabilidade.

Na Controladoria, a tecnologia permite consolidar informações de diferentes áreas e gerar relatórios mais tempestivos. Sistemas ERP, por exemplo, conectam compras, estoque, vendas, financeiro e contabilidade, reduzindo duplicidade de

registros e melhorando a consistência dos dados. Isso favorece análises mais rápidas sobre custos, receitas, margens e desempenho operacional.

No Compliance, ferramentas digitais auxiliam no registro de treinamentos, no controle de políticas internas, no acompanhamento de documentos, no monitoramento de transações e na gestão de canais de denúncia. A tecnologia facilita a identificação de responsáveis por determinada ação, o horário em que ela ocorreu e o tipo de autorização utilizada, ampliando a rastreabilidade.

No Controle Interno, os recursos tecnológicos favorecem alertas automáticos, bloqueios de acesso, trilhas de auditoria e análises de exceção. Em vez de verificar apenas amostras em períodos específicos, a organização pode acompanhar determinadas operações de maneira contínua. Isso reduz o tempo de resposta diante de erros ou indícios de irregularidade.

Por outro lado, a tecnologia também cria novos riscos. Acesso indevido, falhas de parametrização, ausência de backups, vazamento de dados e dependência excessiva de sistemas podem comprometer a confiabilidade das informações. Assim, a transformação digital precisa ser acompanhada por governança de tecnologia, políticas de segurança, capacitação dos usuários e revisão periódica dos controles.

Benefícios e Desafios da Atuação Integrada

A integração entre Controladoria, Compliance e Controle Interno oferece benefícios relevantes para a gestão. O primeiro deles é a melhoria da qualidade das informações. Quando os dados são produzidos em processos controlados, revisados e alinhados às normas internas, os relatórios se tornam mais confiáveis. Isso contribui para decisões menos improvisadas e mais compatíveis com a realidade da organização.

Outro benefício é a redução de riscos. A atuação conjunta permite perceber falhas com antecedência, corrigir procedimentos, prevenir fraudes e evitar descumprimentos legais. Isso pode reduzir custos com multas, retrabalho, perdas financeiras, processos judiciais e danos à reputação. Em mercados competitivos, a confiança gerada por boas práticas pode se tornar um diferencial.

A integração também fortalece a cultura organizacional. Quando colaboradores percebem que normas, controles e informações são tratados com seriedade, tende-se a criar um ambiente mais responsável. A cultura de controle não deve ser interpretada como desconfiança permanente, mas como uma forma de proteger a organização e tornar os processos mais justos e transparentes.

Entretanto, existem desafios. A implantação de controles e programas de conformidade pode encontrar resistência interna, especialmente quando modifica rotinas antigas ou aumenta a transparência sobre atividades antes pouco acompanhadas. Pequenas e médias empresas também podem enfrentar limitações de orçamento, equipe técnica e sistemas adequados para estruturar controles mais complexos.

Há ainda o risco de burocratização. Relatórios, políticas e controles perdem sentido quando existem apenas para cumprir uma exigência formal. Para gerar valor, precisam estar conectados aos riscos reais da organização e ao processo decisório. Por isso, a alta administração deve apoiar a integração entre as áreas e garantir que os instrumentos adotados sejam proporcionais ao porte, ao setor e à complexidade da empresa.

Metodologia da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, qualitativa e descritiva. A opção pela pesquisa bibliográfica se justifica porque o estudo busca compreender conceitos e relações já discutidos pela literatura sobre Controladoria, Compliance, Controle Interno, governança corporativa e gestão de riscos. Dessa forma, foram analisadas obras acadêmicas, referenciais institucionais e legislação relacionada ao tema.

O caráter qualitativo decorre do objetivo de interpretar a relação entre as áreas estudadas, e não de medir estatisticamente um fenômeno específico. A análise concentrou-se na compreensão das funções de cada área, dos pontos de convergência entre elas e dos efeitos de sua atuação integrada sobre a gestão organizacional. O caráter descritivo aparece na apresentação dos conceitos, objetivos, práticas e desafios relacionados ao tema.

Foram utilizadas referências da área contábil, administrativa, financeira e de auditoria, como Padoveze (2016), Borges e Oliveira (2014), Iudícibus e Marion (2010), Sá (2010),

Martins (2018), Gitman (2010), Attie (2018) e Crepaldi (2019). Também foram considerados referenciais institucionais e normativos, como o IBGC (2015), o COSO (2013) e a Lei Anticorrupção (Brasil, 2013).

A seleção dessas fontes buscou oferecer base teórica compatível com o problema de pesquisa. Padoveze (2016), Borges e Oliveira (2014) e Iudícibus e Marion (2010) contribuem para a discussão da controladoria e da informação contábil. Attie (2018), Crepaldi (2019) e COSO (2013) sustentam a análise dos controles internos. IBGC (2015), Oliveira (2015) e Brasil (2013) auxiliam na discussão sobre governança, conformidade e integridade.

Como limitação, o artigo não realiza estudo de caso nem pesquisa de campo em uma organização específica. Por isso, as conclusões possuem caráter teórico e analítico. Ainda assim, a abordagem bibliográfica mostra-se adequada ao objetivo proposto, pois permite reunir diferentes contribuições para compreender como Controladoria, Compliance e Controle Interno podem atuar de forma integrada no fortalecimento da gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a relação entre Controladoria, Compliance e Controle Interno, buscando compreender como a integração dessas áreas contribui para o fortalecimento da gestão organizacional e para a redução de riscos. A discussão demonstrou que essas áreas possuem funções distintas, mas se completam na prática empresarial. A Controladoria trabalha com informações para a decisão; o Compliance orienta a conformidade legal e ética; e o Controle Interno organiza procedimentos capazes de prevenir falhas e proteger recursos.

A Controladoria mostrou-se relevante por transformar dados contábeis, financeiros e operacionais em informações úteis à administração. Sua atuação permite acompanhar resultados, avaliar custos, elaborar projeções, identificar desvios e apoiar decisões mais seguras. Quando conectada a controles confiáveis, a informação gerencial ganha maior credibilidade e passa a orientar a empresa de maneira mais consistente.

O Compliance revelou sua importância ao aproximar a organização de padrões legais, normativos e éticos. Em um ambiente de maior fiscalização e exposição pública, a conformidade deixou de ser apenas uma obrigação formal. Ela passou a influenciar reputação, relacionamento com partes interessadas e continuidade dos negócios. No entanto, para ser efetivo, o Compliance precisa estar presente na cultura organizacional e contar com apoio da liderança.

O Controle Interno, por sua vez, demonstrou ser indispensável para conferir segurança aos processos. Suas práticas de autorização, segregação de funções, conciliação, registro e monitoramento reduzem oportunidades de erro, fraude e desperdício. Além disso, os controles internos dão sustentação tanto à Controladoria quanto ao Compliance, pois fornecem evidências e garantem maior confiabilidade às informações.

Conclui-se que a atuação integrada dessas áreas fortalece a governança corporativa, melhora a transparência, amplia a qualidade das decisões e reduz riscos operacionais, financeiros, legais e reputacionais. Essa integração, entretanto, não acontece apenas pela existência de setores ou documentos. Ela exige comunicação entre áreas, capacitação dos colaboradores, uso adequado da tecnologia, revisão constante dos processos e comprometimento da alta administração.

Dessa forma, organizações que tratam Controladoria, Compliance e Controle Interno como elementos estratégicos tendem a desenvolver maior capacidade de prevenção, adaptação e continuidade. Em vez de funcionarem como estruturas isoladas ou burocráticas, essas áreas devem formar uma base de apoio à gestão responsável, ética e sustentável. No cenário empresarial atual, controlar, cumprir normas e informar bem não são apenas exigências técnicas: são condições para gerar confiança e manter a organização preparada para seus desafios.

REFERÊNCIAS

- ATTIE, William. **Auditoria interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BORGES, Erivan Ferreira; OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 2 ago. 2013.
- COMMITTEE Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal control - integrated framework**. New York: COSO, 2013.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática**. São Paulo: Atlas, 2015.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



Controller de Sucesso: O Perfil Profissional na Era Digital

Success Controller: The Professional Profile in the Digital Era

Carlos Eduardo de Andrade Lima

Kaio Teixeira dos Santos

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: A transformação digital tem promovido mudanças significativas nos modelos de gestão organizacional, impactando diretamente a atuação da Controladoria. Tradicionalmente associada ao controle financeiro e à elaboração de relatórios contábeis, essa área passou a desempenhar funções estratégicas relacionadas à análise de dados, planejamento empresarial e suporte à tomada de decisões. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a evolução da Controladoria desde sua origem até sua inserção na era digital, destacando as transformações ocorridas no papel do controller diante do avanço das tecnologias da informação. A metodologia utilizada consiste em pesquisa bibliográfica, fundamentada em livros, artigos científicos e publicações especializadas sobre controladoria e transformação digital. Os resultados demonstram que ferramentas como Business Intelligence, Big Data, Analytics, Inteligência Artificial e sistemas ERP ampliaram a capacidade analítica das organizações, tornando o controller um agente estratégico na geração de valor e na competitividade empresarial. Conclui-se que a Controladoria deixou de atuar exclusivamente como área operacional para assumir papel fundamental na gestão estratégica das organizações contemporâneas.

Palavras-chave: controladoria; transformação digital; controller; business intelligence; gestão estratégica.

Abstract: Digital transformation has promoted significant changes in organizational management models, directly impacting the performance of Controllershship. Traditionally associated with financial control and the preparation of accounting reports, this area began to play strategic roles related to data analysis, business planning, and decision-making support. In this context, this article aims to analyze the evolution of Controllershship from its origin to its insertion in the digital era, highlighting the transformations that occurred in the controller's role in the face of advancements in information technologies. The methodology used consists of bibliographic research based on books, scientific articles, and specialized publications on Controllershship and digital transformation. The results demonstrate that tools such as Business Intelligence, Big Data, Analytics, Artificial Intelligence, and ERP systems expanded the analytical capacity of organizations, making the controller a strategic agent in value generation and business competitiveness. It is concluded that Controllershship has ceased to act exclusively as an operational area to assume a fundamental role in the strategic management of contemporary organizations.

Keywords: controllership; digital transformation; controller; business intelligence; strategic management.

INTRODUÇÃO

O avanço das tecnologias digitais vem promovendo profundas transformações no ambiente organizacional, alterando processos produtivos, modelos de negócios e mecanismos de gestão. A crescente utilização de sistemas informatizados, análise de dados e inteligência artificial tem ampliado a capacidade das empresas de gerar informações estratégicas e tomar decisões com maior precisão e rapidez.

Nesse contexto, a Controladoria destaca-se como uma das áreas mais impactadas pela transformação digital. Historicamente vinculada às atividades contábeis e financeiras, sua atuação evoluiu significativamente ao longo do tempo, acompanhando as mudanças econômicas e tecnológicas que influenciaram a gestão empresarial.

Segundo Brynjolfsson e McAfee (2014), a sociedade vive atualmente a denominada Segunda Era das Máquinas, caracterizada pela expansão das tecnologias digitais capazes de executar tarefas cognitivas anteriormente realizadas exclusivamente por seres humanos. Esse cenário exige das organizações novas formas de gerenciamento e utilização da informação, ampliando a importância da Controladoria como suporte ao processo decisório.

Diante dessa realidade, surge o seguinte problema de pesquisa: de que forma a transformação digital tem contribuído para a evolução da Controladoria e para a redefinição do papel estratégico do controller nas organizações?

O objetivo geral deste estudo é analisar a evolução da Controladoria na era digital, identificando os impactos das novas tecnologias sobre suas funções e sobre a atuação do controller. Como objetivos específicos, busca-se apresentar a origem e o desenvolvimento histórico da Controladoria, compreender os efeitos da transformação digital sobre a gestão empresarial e analisar as competências exigidas dos profissionais da área diante das novas demandas tecnológicas.

A relevância deste estudo está relacionada à crescente necessidade de compreender como as organizações podem utilizar a tecnologia para aprimorar seus processos de gestão, tornando a informação um diferencial competitivo em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de natureza qualitativa e de objetivo descritivo. Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados, permitindo ao pesquisador aprofundar o conhecimento sobre determinado tema por meio da análise de diferentes fontes teóricas.

Foram consultados livros, artigos científicos, dissertações e publicações especializadas sobre controladoria, transformação digital e gestão da informação. Entre os principais autores utilizados destacam-se Brynjolfsson e McAfee (2014),

Padoveze (2016), Oliveira, Perez Júnior e Silva (2015), além de estudos recentes relacionados à digitalização dos processos empresariais.

A análise dos dados ocorreu por meio da interpretação e comparação das contribuições teóricas encontradas na literatura, buscando compreender a evolução da Controladoria e sua adaptação às demandas da era digital.

REFERENCIAL TEÓRICO

Origem e Evolução da Controladoria

A Controladoria surgiu entre o final do século XIX e o início do século XX em resposta ao crescimento das organizações durante o processo de industrialização. O aumento da complexidade das operações empresariais, aliado à expansão geográfica das corporações, exigiu mecanismos mais eficientes de controle e monitoramento das atividades organizacionais.

Inicialmente, sua atuação estava fortemente relacionada à contabilidade, concentrando-se na elaboração de demonstrações financeiras, no controle patrimonial e no acompanhamento dos resultados econômicos. Nesse período, sua principal finalidade era fornecer informações confiáveis aos gestores e investidores, contribuindo para a transparência e segurança das decisões administrativas.

Conforme destacam Oliveira, Perez Júnior e Silva (2015), a Controladoria passou a assumir funções mais abrangentes à medida que as organizações se tornavam mais complexas e competitivas. A partir das décadas de 1960 e 1970, a área incorporou atividades relacionadas ao planejamento estratégico, elaboração de orçamentos, avaliação de desempenho e controle gerencial.

Nesse contexto, consolidou-se a figura do controller, profissional responsável pela integração das informações econômicas, financeiras e operacionais da organização. Sua atuação passou a ser fundamental para a coordenação dos processos de gestão e para o suporte à tomada de decisões.

Nas décadas seguintes, a globalização dos mercados e o avanço dos sistemas de informação ampliaram ainda mais a importância da Controladoria. A área passou a contribuir para a gestão de riscos, desenvolvimento de indicadores de desempenho e alinhamento estratégico das organizações, consolidando sua posição como elemento essencial para a geração de valor empresarial.

A Segunda Era das Máquinas e seus Impactos Organizacionais

Brynjolfsson e McAfee (2014) afirmam que a humanidade está vivenciando uma nova revolução tecnológica denominada Segunda Era das Máquinas. Segundo os autores, a combinação entre avanços computacionais, conectividade global e disponibilidade de dados vem transformando profundamente a economia e as relações de trabalho.

Diferentemente da primeira revolução industrial, que substituiu a força física humana por máquinas mecânicas, a Segunda Era das Máquinas caracteriza-se pela automação de atividades intelectuais e cognitivas. Sistemas inteligentes são capazes de processar grandes volumes de informações, identificar padrões e auxiliar na tomada de decisões de forma cada vez mais eficiente.

Nas organizações, essas transformações têm provocado mudanças significativas nos processos administrativos e gerenciais. Atividades repetitivas e operacionais vêm sendo automatizadas, permitindo que os profissionais concentrem seus esforços em tarefas analíticas e estratégicas.

Nesse cenário, a informação torna-se um recurso fundamental para a competitividade empresarial. A capacidade de coletar, processar e interpretar dados passa a representar vantagem competitiva, exigindo das organizações estruturas capazes de transformar informações em conhecimento útil para a gestão.

A Controladoria na era Digital

A transformação digital modificou profundamente a forma como a Controladoria desempenha suas funções. Segundo McAfee (2014), as organizações passaram a utilizar grandes volumes de dados para aprimorar seus processos decisórios, tornando a informação um dos principais ativos estratégicos da gestão.

Ferramentas como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), Business Intelligence (BI), Big Data, Analytics e Inteligência Artificial passaram a integrar as atividades da Controladoria. Essas tecnologias permitem a automatização de processos, a geração de relatórios em tempo real e a realização de análises preditivas capazes de apoiar decisões estratégicas.

Com a utilização dessas ferramentas, o controller deixa de atuar exclusivamente como produtor de relatórios e assume papel de analista estratégico da informação. Sua função passa a envolver a interpretação de dados, identificação de tendências, avaliação de riscos e geração de insights para a alta administração.

Estudos recentes demonstram que empresas brasileiras vêm ampliando seus investimentos em transformação digital, buscando aumentar a eficiência operacional e melhorar a qualidade das informações gerenciais. Como consequência, observa-se crescente demanda por profissionais capazes de integrar conhecimentos contábeis, financeiros, tecnológicos e analíticos.

Dessa forma, a Controladoria contemporânea assume posição estratégica dentro das organizações, contribuindo para a inovação, sustentabilidade e competitividade empresarial.

O Perfil do Novo Controller: Competências Técnicas (Hard Skills) e Comportamentais (Soft Skills)

A transição da Controladoria de uma função puramente operacional e de verificação para um ecossistema focado em estratégia e análise de dados exigiu uma redefinição profunda no perfil do profissional responsável por essa área. O

controller contemporâneo não pode mais limitar-se ao domínio das rotinas contábeis, fiscais e de conciliação; ele precisa atuar como um elo entre a alta gestão e as ferramentas tecnológicas de suporte à decisão. Esse novo cenário dá origem ao conceito de profissional em formato de “T” (T-shaped professional), que combina um conhecimento vertical profundo em sua área de formação com uma visão horizontal abrangente sobre tecnologia e negócios.

Do lado das competências técnicas, ou *hard skills*, o domínio da contabilidade tradicional e gerencial passa a ser complementado pela alfabetização de dados (*data literacy*). De acordo com Padoveze (2016), a eficiência da Controladoria está diretamente ligada à qualidade dos sistemas de informações gerenciais utilizados. Na era digital, isso significa que o controller deve possuir familiaridade com o funcionamento e a estrutura de grandes bancos de dados. Embora não precise atuar como um cientista de dados ou programador focado no desenvolvimento de códigos, este profissional necessita compreender a lógica de arquiteturas de dados, dominar ferramentas de visualização de informações (como *Business Intelligence*) e ser capaz de interpretar relatórios analíticos preditivos gerados por inteligência artificial. O conhecimento técnico avançado em sistemas ERP integrados e em modelagem financeira automatizada tornou-se o requisito mínimo para garantir a integridade e a velocidade dos fluxos informacionais da organização.

No entanto, as ferramentas tecnológicas e os algoritmos apenas processam e organizam os dados; a transformação desses dados em valor estratégico depende essencialmente das competências comportamentais, ou *soft skills*. Como a automação passou a absorver as tarefas repetitivas e puramente numéricas, o tempo de atuação do profissional foi redirecionado para funções de julgamento, liderança e influência. Oliveira, Perez Júnior e Silva (2015) ressaltam que o controller exerce um papel de coordenação e integração entre os diversos setores da empresa. Para que essa integração ocorra de fato na era digital, competências como comunicação assertiva, inteligência emocional e visão holística de negócios tornam-se indispensáveis.

O controller digital precisa possuir a habilidade de traduzir métricas técnicas e dados complexos em insights de negócios claros e acionáveis para diretores e presidentes que não possuem formação financeira. Além disso, a capacidade de liderar equipes multidisciplinares compostas por contadores, administradores e profissionais de tecnologia da informação exige empatia, flexibilidade e resiliência diante de ambientes corporativos em constante disrupção tecnológica. Portanto, o sucesso do profissional na era digital reside no equilíbrio dinâmico entre o rigor técnico da análise de dados e a sensibilidade humana necessária para conduzir o planejamento estratégico organizacional.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A literatura analisada demonstra que a evolução da Controladoria acompanha as transformações econômicas e tecnológicas observadas ao longo

do desenvolvimento das organizações. Enquanto em sua origem a área possuía enfoque predominantemente contábil e operacional, atualmente exerce papel estratégico voltado à geração de valor e ao suporte à tomada de decisões.

As contribuições de Brynjolfsson e McAfee (2014) evidenciam que a transformação digital alterou significativamente a dinâmica organizacional, ampliando a relevância da informação como recurso estratégico. Nesse contexto, a Controladoria passou a utilizar tecnologias capazes de automatizar tarefas operacionais e ampliar a capacidade analítica dos gestores.

Observa-se ainda que o perfil do controller sofreu importantes modificações. As competências tradicionalmente relacionadas ao domínio contábil e financeiro passaram a ser complementadas por conhecimentos em tecnologia da informação, análise de dados e inteligência de negócios. Essa mudança reforça o caráter multidisciplinar da Controladoria contemporânea.

Portanto, os resultados encontrados indicam que a transformação digital não apenas modernizou os processos da Controladoria, mas também redefiniu sua importância estratégica dentro das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a evolução da Controladoria na era digital e compreender os impactos das novas tecnologias sobre o papel do controller nas organizações.

Verificou-se que a Controladoria surgiu como instrumento de controle financeiro e patrimonial, evoluindo gradativamente para uma função estratégica voltada ao planejamento, monitoramento do desempenho e suporte à tomada de decisões. A expansão dos mercados, a globalização e o avanço dos sistemas de informação contribuíram significativamente para essa transformação.

A partir da denominada Segunda Era das Máquinas, descrita por Brynjolfsson e McAfee (2014), a tecnologia passou a exercer papel central nos processos organizacionais. Ferramentas como Business Intelligence, Big Data, Analytics e Inteligência Artificial ampliaram a capacidade das empresas de gerar e utilizar informações estratégicas.

Conclui-se que a Controladoria contemporânea tornou-se uma área orientada por dados, responsável por transformar informações em conhecimento e apoiar a competitividade organizacional. O controller moderno assume função estratégica, integrando conhecimentos contábeis, financeiros e tecnológicos para promover melhores resultados empresariais.

Por fim, sugere-se a realização de pesquisas futuras voltadas à análise prática da aplicação de tecnologias digitais na Controladoria das empresas brasileiras, permitindo aprofundar o entendimento sobre os desafios e oportunidades da área no contexto da transformação digital.

REFERÊNCIAS

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **A segunda era das máquinas: trabalho, progresso e prosperidade em uma época de tecnologias brilhantes**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MCAFEE, Andrew. ***The Digital Transformation of Business**. Massachusetts: MIT Sloan Management Review, 2014. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu>. Acesso em: 17 jun. 2026. *(Nota: Adicionado formato padrão de documento digital/artigo de portal online).

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.



Controladoria como Ferramenta para Estabilizar Resultados e Finanças

Controllership as a Tool for Stabilizing Financial Performance and Results

Pablyne de Oliveira da Rosa

Mara Midian Silva de Souza

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: Em um cenário empresarial marcado por constantes mudanças e desafios econômicos, a busca pela estabilidade financeira tornou-se uma das principais preocupações das organizações. Nesse contexto, a controladoria surge como uma importante ferramenta de apoio à gestão, contribuindo para o planejamento, o controle e a tomada de decisões. Este artigo tem como objetivo analisar a importância da controladoria na estabilização dos resultados e das finanças empresariais. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica, utilizando livros, artigos científicos e materiais acadêmicos relacionados ao tema. Os resultados demonstram que a controladoria desempenha papel fundamental no monitoramento dos indicadores financeiros, na gestão dos custos e na redução dos riscos organizacionais, proporcionando maior segurança para as decisões gerenciais. Conclui-se que a controladoria é um instrumento estratégico capaz de contribuir significativamente para a sustentabilidade financeira e o crescimento das organizações.

Palavras-chave: controladoria; gestão financeira; planejamento; controle gerencial; resultados organizacionais.

Abstract: In a business environment characterized by constant change and economic challenges, the pursuit of financial stability has become one of the primary concerns of organizations. In this context, controllership emerges as an important management support function, contributing to planning, control, and decision-making. This article aims to analyze the importance of controllership in stabilizing organizational performance and financial results. The study was conducted through a literature review based on books, scientific articles, and academic publications related to the topic. The findings indicate that controllership plays a fundamental role in monitoring financial indicators, managing costs, and reducing organizational risks, thereby providing greater support and reliability for managerial decision-making. It is concluded that controllership is a strategic instrument capable of making a significant contribution to the financial sustainability and long-term growth of organizations.

Keywords: controllership; financial management; planning; management control; organizational performance.

INTRODUÇÃO

Em um ambiente empresarial marcado por constantes mudanças econômicas, avanços tecnológicos e aumento da competitividade, manter a estabilidade financeira e a consistência dos resultados tornou-se um dos maiores desafios das organizações. Nesse cenário, a controladoria assume papel estratégico ao fornecer

informações confiáveis e apoiar os gestores na tomada de decisões capazes de garantir maior equilíbrio econômico e financeiro para as empresas.

A controladoria é responsável por integrar informações contábeis, financeiras e gerenciais, permitindo uma visão ampla do desempenho organizacional. Por meio de suas ferramentas e processos, torna-se possível monitorar resultados, identificar desvios, controlar riscos e desenvolver ações corretivas que contribuam para a estabilidade financeira da organização.

Além de atuar no controle dos recursos, a controladoria participa diretamente do planejamento estratégico, auxiliando na definição de metas e no acompanhamento dos indicadores de desempenho. Sua atuação permite que a empresa tenha maior previsibilidade sobre seus resultados, favorecendo decisões mais seguras e reduzindo impactos decorrentes de oscilações econômicas e financeiras.

A escolha do tema “A Controladoria como Ferramenta para Estabilizar Resultados e Finanças” surgiu da necessidade de compreender como as organizações podem utilizar a controladoria para enfrentar períodos de incerteza, melhorar seu desempenho e garantir sua sustentabilidade no longo prazo.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo analisar a contribuição da controladoria para a estabilidade dos resultados e das finanças organizacionais, demonstrando sua importância para o planejamento, controle e desenvolvimento das empresas.

A problemática da pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: de que forma a controladoria pode contribuir para estabilizar os resultados e as finanças das organizações, promovendo maior segurança na tomada de decisões e sustentabilidade empresarial?

REFERENCIAL TEÓRICO

A Controladoria nas Organizações

A controladoria possui papel fundamental dentro das organizações, sendo responsável por fornecer informações relevantes para auxiliar os gestores no planejamento, controle e tomada de decisões. Mais do que apenas controlar números, essa área busca integrar informações financeiras, contábeis e estratégicas, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

A controladoria utiliza a ciência contábil em toda a sua amplitude, tendo como finalidade apoiar o processo de gestão empresarial por meio de sistemas de informações que permitam o planejamento, execução e controle das atividades organizacionais (Padoveze, 2010, p. 36).

A partir da visão do autor, percebe-se que a controladoria não está limitada apenas ao controle financeiro, mas participa diretamente do planejamento estratégico e da organização das informações empresariais. Dessa forma, sua atuação contribui para decisões mais seguras e eficientes dentro das organizações.

Com o crescimento da competitividade no mercado, as empresas passaram a necessitar de maior controle sobre seus recursos e operações. Nesse cenário, a controladoria tornou-se essencial para garantir eficiência na gestão e maior segurança nas decisões empresariais.

Para Mosimann e Fisch (1999), a principal função da controladoria é assegurar a continuidade da empresa por meio de um sistema de informações eficiente e integrado.

Além disso, a controladoria contribui para a organização dos processos internos, promovendo maior transparência e confiabilidade das informações gerenciais. Isso permite que os gestores identifiquem problemas com antecedência e adotem medidas corretivas antes que eles afetem significativamente os resultados da organização.

O PAPEL DO CONTROLLER NA GESTÃO FINANCEIRA

Dentro da controladoria, destaca-se a figura do controller, profissional responsável pela coordenação das informações gerenciais e financeiras da empresa. Sua função consiste em transformar dados em informações úteis para auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas.

O controller possui responsabilidade fundamental dentro da controladoria, pois atua diretamente na geração e análise das informações gerenciais. De acordo com Oliveira, Perez Júnior e Silva (2011):

O controller deve assegurar a qualidade das informações utilizadas pela administração, contribuindo para o planejamento, controle e avaliação de desempenho, além de fornecer suporte ao processo decisório em todos os níveis da organização (Oliveira; Perez Júnior; Silva, 2011, p. 18).

Dessa forma, observa-se que o controller não atua apenas na elaboração de relatórios financeiros, mas também como suporte estratégico para os gestores, auxiliando no alcance dos objetivos organizacionais.

Além das funções técnicas, o controller também participa do planejamento estratégico da organização, auxiliando no desenvolvimento de ações voltadas para a melhoria dos resultados financeiros. Sua atuação permite maior controle sobre receitas, despesas, investimentos e custos operacionais, contribuindo para a sustentabilidade econômica da empresa.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o controller funciona como um elo entre os diversos setores organizacionais, garantindo que as informações sejam compartilhadas de forma clara e eficiente, favorecendo uma gestão mais integrada e assertiva.

A CONTROLADORIA E A ESTABILIZAÇÃO DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, marcado por constantes transformações econômicas, tecnológicas e sociais, a busca pela estabilidade dos resultados organizacionais tornou-se um desafio permanente para as empresas. Nesse cenário, a controladoria assume uma função estratégica ao fornecer informações relevantes para o processo de gestão, contribuindo para a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro e para a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

Acrescente complexidade dos mercados exige que os gestores tenham acesso a informações precisas, tempestivas e confiáveis para fundamentar suas decisões. Nesse contexto, a controladoria destaca-se como um importante instrumento de apoio à administração, uma vez que integra informações provenientes das diversas áreas da empresa, possibilitando uma visão ampla do desempenho organizacional. Segundo Padoveze (2010), a controladoria tem como principal finalidade apoiar o processo de gestão por meio do planejamento, controle e avaliação dos resultados, contribuindo para que os objetivos estratégicos sejam alcançados de forma eficiente.

Além de fornecer suporte informacional aos gestores, a controladoria desempenha papel fundamental no monitoramento contínuo das operações empresariais. Por meio da análise de indicadores financeiros, econômicos e operacionais, torna-se possível identificar desvios entre os resultados planejados e os efetivamente alcançados, permitindo a adoção de medidas corretivas antes que tais divergências comprometam o desempenho da organização. Essa capacidade de antecipação reduz incertezas e fortalece a segurança no processo decisório.

A estabilidade dos resultados organizacionais está diretamente relacionada à eficiência na gestão dos recursos disponíveis. Nesse sentido, a controladoria contribui significativamente para o controle dos custos, a otimização dos processos internos e a utilização adequada dos recursos financeiros, humanos e materiais. Ao fornecer relatórios gerenciais e análises detalhadas sobre o desempenho das atividades, possibilita que os gestores identifiquem oportunidades de melhoria e promovam ações voltadas para o aumento da produtividade e da rentabilidade empresarial.

Outro aspecto relevante refere-se à capacidade da controladoria de auxiliar a organização na adaptação às mudanças do ambiente externo. Fatores como oscilações econômicas, alterações na legislação, avanços tecnológicos e mudanças no comportamento dos consumidores podem impactar diretamente os resultados empresariais. Dessa forma, a controladoria atua como um mecanismo de suporte à gestão estratégica, permitindo que a empresa acompanhe essas mudanças e desenvolva respostas adequadas para minimizar riscos e aproveitar oportunidades de crescimento.

Além disso, a utilização sistemática de indicadores de desempenho possibilita o acompanhamento contínuo da evolução organizacional ao longo do tempo. A análise

desses indicadores fornece informações importantes sobre tendências, gargalos operacionais e potenciais ameaças ao negócio, favorecendo a implementação de estratégias preventivas e corretivas. Dessa maneira, a organização passa a atuar de forma mais proativa, reduzindo a vulnerabilidade diante de cenários adversos e fortalecendo sua capacidade competitiva.

Sob essa perspectiva, a controladoria não deve ser vista apenas como um setor responsável pela geração de informações contábeis e financeiras, mas como uma área estratégica que contribui diretamente para a criação de valor e para a perpetuidade das organizações. Sua atuação integrada ao planejamento, ao controle e à avaliação dos resultados permite maior previsibilidade do desempenho empresarial, favorecendo a estabilidade dos resultados e o alcance dos objetivos institucionais.

Portanto, observa-se que a controladoria exerce papel essencial na estabilização dos resultados organizacionais ao fornecer informações que subsidiam decisões mais assertivas, promovem o controle eficiente dos recursos e contribuem para a adaptação da empresa às constantes mudanças do ambiente de negócios. Sua atuação fortalece o processo de gestão e amplia as condições necessárias para a manutenção da competitividade e da sustentabilidade organizacional.

A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

A controladoria atua diretamente no fortalecimento da gestão estratégica das empresas, fornecendo informações que auxiliam no processo decisório e no alcance dos objetivos organizacionais. Sua atuação permite que os gestores tenham uma visão mais ampla da situação econômica e financeira da empresa, facilitando a elaboração de estratégias mais eficientes.

A utilização da controladoria nas organizações contribui significativamente para a melhoria da gestão e da tomada de decisões. Sobre isso, Mosimann e Fisch (1999) destacam:

A missão da controladoria consiste em otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da coordenação dos esforços dos gestores, garantindo informações adequadas para o processo de planejamento e controle (Mosimann; Fisch, 1999, p. 88).

Com base nessa perspectiva, percebe-se que a controladoria possui função essencial para o desenvolvimento organizacional, pois permite maior integração entre os setores e contribui para decisões mais eficientes e alinhadas aos objetivos da empresa.

Além do controle financeiro, a controladoria também contribui para a gestão de riscos, análise de desempenho e avaliação de resultados. Isso possibilita que a organização identifique oportunidades de melhoria e desenvolva ações voltadas para o aumento da competitividade no mercado.

Para Padoveze (2010), a controladoria deve atuar de forma integrada com todos os setores da empresa, garantindo que as decisões sejam tomadas com base em informações confiáveis e atualizadas. Assim, a empresa consegue reduzir falhas gerenciais e melhorar seus processos internos.

Dessa maneira, percebe-se que organizações que utilizam práticas eficazes de controladoria tendem a apresentar maior equilíbrio financeiro, melhor desempenho operacional e maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente empresarial.

Portanto, a controladoria não deve ser vista apenas como uma área de controle, mas como um importante instrumento estratégico para o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações.

METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, optou-se por uma pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa e caráter descritivo, desenvolvida por meio da análise de livros, artigos científicos, revistas acadêmicas e sites especializados relacionados ao tema controladoria e controle orçamentário e financeiro.

A escolha desse tipo de pesquisa ocorreu pela necessidade de compreender de forma mais aprofundada como a controladoria contribui para a gestão das organizações e para a tomada de decisões financeiras. Durante o desenvolvimento do estudo, foram realizadas leituras e análises de diferentes autores que abordam a importância do planejamento financeiro, do orçamento empresarial e da atuação da controladoria dentro das empresas.

Segundo Gil (2008, p. 50): “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

A partir dessa perspectiva, buscou-se reunir informações relevantes que possibilitassem uma melhor compreensão sobre o papel estratégico da controladoria no ambiente organizacional. Além disso, a pesquisa permitiu identificar como o controle orçamentário pode auxiliar as empresas na redução de riscos, no acompanhamento das despesas e na melhoria dos resultados financeiros.

A abordagem qualitativa foi utilizada porque o estudo teve como objetivo analisar e compreender a importância da controladoria de maneira mais interpretativa, considerando as contribuições apresentadas pelos autores pesquisados. Já o caráter descritivo permitiu apresentar de forma clara as principais características, funções e benefícios da controladoria para as organizações.

Dessa maneira, a metodologia adotada contribuiu para ampliar o conhecimento sobre o tema e possibilitou compreender como a controladoria se tornou uma ferramenta essencial para o controle orçamentário e financeiro nas empresas.

PRINCIPAIS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA QUE CONTRIBUEM PARA A ESTABILIZAÇÃO DOS RESULTADOS

A controladoria exerce diversas funções que contribuem diretamente para a estabilidade financeira e para a manutenção dos resultados organizacionais. Entre elas, destacam-se o planejamento, o controle, o acompanhamento do desempenho, a análise de indicadores e a gestão de riscos.

Uma das principais funções da controladoria é o planejamento empresarial. Por meio dele, a organização define objetivos, estabelece metas e direciona seus recursos para alcançar os resultados esperados. O planejamento reduz incertezas e possibilita maior preparação diante de possíveis desafios.

Outra função relevante é o controle das operações e dos recursos financeiros. A controladoria acompanha continuamente receitas, despesas, investimentos e custos, garantindo que os resultados obtidos estejam alinhados com o que foi planejado. Esse acompanhamento permite identificar desvios e promover correções antes que eles comprometam a saúde financeira da empresa.

Também se destaca a análise de desempenho organizacional. Através de relatórios gerenciais e indicadores financeiros, a controladoria avalia a eficiência dos processos internos e fornece informações importantes para a tomada de decisões. Esse monitoramento contínuo contribui para a melhoria dos resultados e para o fortalecimento da gestão.

Além disso, a controladoria exerce papel importante na coordenação das informações entre os diversos setores da empresa, promovendo maior integração organizacional e alinhamento estratégico.

CONTROLE, ACOMPANHAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS COMO FERRAMENTAS DE ESTABILIZAÇÃO

O controle, o acompanhamento e a análise dos resultados constituem elementos fundamentais para a gestão eficiente das organizações, especialmente em um ambiente econômico caracterizado por constantes mudanças e elevados níveis de competitividade. A capacidade de monitorar o desempenho empresarial de forma sistemática permite que os gestores compreendam melhor a situação da empresa, identifiquem oportunidades de melhoria e adotem medidas capazes de assegurar a continuidade e a sustentabilidade do negócio.

Nesse contexto, a controladoria desempenha papel essencial ao fornecer informações relevantes para a avaliação dos resultados organizacionais. Sua atuação vai além do simples registro de dados financeiros, envolvendo a transformação dessas informações em conhecimento gerencial capaz de subsidiar o processo de tomada de decisões. Por meio de mecanismos de controle e acompanhamento, torna-se possível verificar se as ações desenvolvidas pela empresa estão alinhadas aos objetivos previamente estabelecidos e se os recursos disponíveis estão sendo utilizados de maneira eficiente.

A literatura sobre gestão destaca que organizações que realizam acompanhamento contínuo de seus resultados apresentam maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente externo. Isso ocorre porque o monitoramento constante permite identificar sinais de alerta antes que os problemas se tornem críticos, possibilitando a adoção de medidas preventivas que minimizam impactos negativos sobre o desempenho organizacional. Dessa forma, o controle gerencial assume caráter estratégico, contribuindo não apenas para a correção de desvios, mas também para o fortalecimento da capacidade competitiva da empresa.

Entre os instrumentos utilizados nesse processo, destacam-se os indicadores financeiros, econômicos e operacionais, que fornecem informações objetivas sobre o desempenho organizacional. Indicadores como lucratividade, rentabilidade, liquidez, fluxo de caixa, margem de contribuição e nível de endividamento permitem avaliar diferentes aspectos da situação empresarial, oferecendo aos gestores uma visão abrangente da saúde financeira da organização.

O fluxo de caixa, por exemplo, representa uma importante ferramenta para o acompanhamento da movimentação financeira da empresa, permitindo verificar sua capacidade de cumprir compromissos de curto prazo e manter suas operações em funcionamento. Já os indicadores de lucratividade e rentabilidade auxiliam na avaliação da capacidade da organização de gerar resultados positivos a partir dos recursos investidos. Da mesma forma, os índices de liquidez e endividamento fornecem informações relevantes sobre a estrutura financeira da empresa e sua capacidade de honrar obrigações junto a fornecedores, instituições financeiras e demais stakeholders.

Além da análise individual dos indicadores, torna-se fundamental compará-los com metas previamente estabelecidas, resultados de períodos anteriores e referências do mercado. Essa prática possibilita identificar variações de desempenho e compreender suas causas, favorecendo a implementação de ações corretivas ou preventivas de maneira mais rápida e eficiente. Quando esse processo é realizado de forma contínua, a empresa passa a desenvolver uma cultura organizacional voltada para a melhoria constante dos resultados e para o aperfeiçoamento dos processos internos.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel da análise dos resultados no suporte ao planejamento estratégico. As informações obtidas por meio do acompanhamento dos indicadores servem de base para projeções futuras, elaboração de orçamentos e definição de metas organizacionais. Dessa maneira, a empresa reduz o grau de incerteza presente no processo decisório e aumenta sua capacidade de antecipar cenários, tornando-se mais preparada para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades de crescimento.

Sob essa perspectiva, o controle e a análise dos resultados não devem ser compreendidos apenas como atividades de fiscalização ou verificação do desempenho. Na realidade, representam ferramentas estratégicas que contribuem diretamente para a geração de valor, para a redução de riscos e para a manutenção da estabilidade financeira das organizações. Ao fornecer informações confiáveis e tempestivas, a controladoria fortalece a qualidade das decisões gerenciais e amplia

as condições necessárias para que a empresa alcance seus objetivos de forma sustentável.

Portanto, o acompanhamento contínuo dos resultados empresariais constitui um importante mecanismo de gestão, permitindo que a organização monitore seu desempenho, identifique desvios, corrija falhas e aperfeiçoe suas estratégias. Por meio desse processo, a controladoria contribui significativamente para a estabilidade financeira, para a previsibilidade dos resultados e para a construção de vantagens competitivas capazes de assegurar a permanência da empresa em um mercado cada vez mais exigente e dinâmico.

A GESTÃO DE RISCOS COMO FATOR DE ESTABILIZAÇÃO FINANCEIRA

Em um ambiente empresarial marcado por constantes mudanças econômicas, avanços tecnológicos e elevada competitividade, a gestão de riscos tornou-se um elemento indispensável para a estabilidade financeira das organizações. Independentemente do porte ou segmento de atuação, toda empresa está sujeita a situações que podem comprometer seus resultados e afetar sua capacidade de crescimento. Nesse contexto, a controladoria desempenha papel fundamental ao identificar possíveis ameaças e auxiliar na implementação de medidas que reduzam seus impactos.

Os riscos financeiros estão entre os mais preocupantes para as organizações, pois afetam diretamente sua capacidade de manter as operações e cumprir suas obrigações. Problemas como falta de capital de giro, redução do fluxo de caixa, inadimplência de clientes e aumento do endividamento podem comprometer significativamente a saúde financeira da empresa. Imagine, por exemplo, uma organização que realiza grande volume de vendas a prazo, mas não acompanha adequadamente os recebimentos.

Mesmo apresentando boas vendas, ela pode enfrentar dificuldades para pagar fornecedores e funcionários devido à insuficiência de recursos em caixa. Nesse caso, a controladoria atua monitorando indicadores financeiros e desenvolvendo mecanismos de controle capazes de prevenir esse tipo de situação.

Além dos riscos financeiros, existem também os riscos operacionais, relacionados às atividades internas da empresa. Falhas em processos, erros de registros, desperdícios de materiais, retrabalho e deficiência na comunicação entre setores são exemplos que podem gerar custos adicionais e prejudicar os resultados organizacionais.

A controladoria contribui para minimizar esses riscos ao acompanhar o desempenho dos processos e identificar pontos que necessitam de melhorias. Dessa forma, torna-se possível aumentar a eficiência operacional e reduzir perdas que impactam diretamente a rentabilidade do negócio.

Outro grupo relevante são os riscos estratégicos, que geralmente estão associados a decisões inadequadas ou à falta de planejamento. Quando os

gestores tomam decisões sem informações confiáveis ou sem uma análise adequada dos cenários, aumentam as chances de investimentos mal direcionados, expansão desnecessária das operações ou adoção de estratégias incompatíveis com a realidade da organização. Nesse sentido, a controladoria atua como suporte estratégico, fornecendo informações precisas e relatórios gerenciais que auxiliam os gestores a tomar decisões mais seguras e fundamentadas.

Uma das principais contribuições da controladoria para a gestão de riscos está na utilização de indicadores de desempenho. Por meio da análise de dados relacionados à lucratividade, liquidez, endividamento, fluxo de caixa e rentabilidade, torna-se possível identificar sinais de alerta antes que os problemas se agravem. Essa capacidade de antecipação permite que a empresa adote medidas preventivas e mantenha maior controle sobre sua situação financeira.

A controladoria também contribui para a criação de ações preventivas. Em vez de atuar apenas quando os problemas já ocorrerem, busca desenvolver mecanismos de monitoramento contínuo capazes de antecipar situações de risco. Isso inclui revisões periódicas do orçamento, acompanhamento das metas financeiras, análise dos custos operacionais e avaliação constante dos resultados alcançados.

Dessa forma, a gestão de riscos promovida pela controladoria não apenas reduz a probabilidade de ocorrência de problemas, mas também diminui seus impactos quando eles acontecem. Como resultado, a empresa consegue preservar seu equilíbrio financeiro, manter sua capacidade operacional e alcançar resultados mais estáveis ao longo do tempo.

COMO A CONTROLADORIA ESTABILIZA OS RESULTADOS E AS FINANÇAS DAS ORGANIZAÇÕES

A estabilidade financeira e a manutenção de resultados consistentes são objetivos que fazem parte da estratégia de qualquer organização. No entanto, alcançar essa estabilidade exige mais do que apenas aumentar receitas ou reduzir despesas. É necessário possuir mecanismos de controle capazes de acompanhar continuamente o desempenho da empresa e fornecer informações confiáveis para a tomada de decisões. Nesse cenário, a controladoria exerce papel essencial.

Uma das formas pelas quais a controladoria contribui para a estabilidade dos resultados é por meio do monitoramento contínuo das receitas e despesas. Esse acompanhamento permite identificar alterações significativas no comportamento financeiro da empresa, possibilitando ações corretivas antes que os problemas afetem os resultados de maneira mais grave. Quando as despesas aumentam acima do previsto ou as receitas apresentam queda inesperada, a controladoria fornece informações que permitem aos gestores agir rapidamente.

Outro aspecto importante está relacionado ao controle de custos e desperdícios. Pequenos desperdícios operacionais, quando acumulados ao longo do tempo, podem gerar impactos significativos nos resultados financeiros. Através da análise detalhada dos custos, a controladoria identifica oportunidades de melhoria e

contribui para uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis. Isso favorece o aumento da rentabilidade e fortalece a estabilidade econômica da organização.

O acompanhamento de indicadores de desempenho também representa uma importante ferramenta de estabilização financeira. Indicadores como margem de lucro, fluxo de caixa, liquidez e retorno sobre investimentos permitem avaliar continuamente a situação da empresa. Com base nessas informações, os gestores conseguem compreender melhor o desempenho organizacional e adotar medidas alinhadas aos objetivos estratégicos.

A controladoria também desempenha papel relevante no planejamento financeiro. Por meio da elaboração de orçamentos e projeções, a organização consegue antecipar cenários futuros e preparar-se para possíveis desafios. Esse planejamento contribui para reduzir incertezas e aumentar a capacidade da empresa de enfrentar períodos de instabilidade econômica.

Além disso, a identificação antecipada de riscos constitui uma das principais contribuições da controladoria para a estabilidade dos resultados. Ao analisar tendências e acompanhar indicadores financeiros, torna-se possível detectar problemas em estágio inicial, antes que eles gerem consequências mais severas para a organização. Essa postura preventiva fortalece a segurança financeira e reduz a exposição a situações inesperadas.

Outro benefício importante está relacionado ao apoio à tomada de decisões baseada em dados. Em vez de agir apenas por intuição ou experiência, os gestores passam a contar com informações concretas sobre a realidade da empresa. Isso reduz a possibilidade de erros estratégicos e aumenta as chances de sucesso das decisões adotadas.

A controladoria também atua na correção de desvios entre aquilo que foi planejado e os resultados efetivamente alcançados. Sempre que são identificadas diferenças significativas entre metas e desempenho real, são realizadas análises para compreender suas causas e propor ações corretivas. Esse processo contribui para manter a organização alinhada aos seus objetivos e evita que pequenos problemas se transformem em dificuldades maiores.

Como consequência de todas essas atividades, a empresa passa a ter maior previsibilidade financeira. Os gestores conseguem visualizar tendências futuras com mais clareza, planejar investimentos de forma mais segura e preparar-se melhor para possíveis oscilações do mercado. Por fim, a controladoria contribui diretamente para a sustentabilidade e continuidade do negócio. Empresas que adotam práticas eficientes de controle, planejamento e monitoramento tendem a apresentar maior estabilidade financeira, melhor desempenho operacional e maior capacidade de adaptação às mudanças do ambiente empresarial. Dessa forma, a controladoria deixa de ser apenas uma área de apoio e passa a atuar como um importante instrumento estratégico para a geração de valor e a manutenção dos resultados organizacionais no longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a controladoria como ferramenta capaz de contribuir para a estabilização dos resultados e das finanças organizacionais, evidenciando sua importância para o processo de gestão e para a sustentabilidade das empresas em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico. A partir da pesquisa realizada, foi possível compreender que a controladoria desempenha um papel muito mais amplo do que apenas o controle de informações contábeis e financeiras, constituindo-se como um importante instrumento de apoio à tomada de decisões e ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, verificou-se que a atuação da controladoria está diretamente relacionada à integração das informações gerenciais, ao planejamento, ao controle e ao acompanhamento do desempenho empresarial. Nesse contexto, observou-se que sua contribuição é fundamental para proporcionar maior segurança aos gestores, permitindo decisões baseadas em informações confiáveis, atualizadas e alinhadas às necessidades da organização.

A análise do papel do controller evidenciou sua relevância dentro da estrutura organizacional, uma vez que esse profissional atua como elo entre os diversos setores da empresa, contribuindo para a interpretação dos dados e para a transformação das informações em conhecimento estratégico. Sua atuação favorece a identificação de oportunidades de melhoria, a correção de desvios e o fortalecimento dos mecanismos de controle necessários para a manutenção do equilíbrio financeiro.

Outro aspecto importante identificado durante a pesquisa refere-se à capacidade da controladoria de promover a estabilização dos resultados organizacionais. Por meio do acompanhamento contínuo dos indicadores de desempenho, da análise dos custos, da elaboração de orçamentos e do monitoramento dos resultados alcançados, torna-se possível avaliar a eficiência das operações e identificar antecipadamente fatores que possam comprometer o desempenho da empresa.

Também foi possível constatar que a controladoria exerce papel estratégico na gestão de riscos. Em um cenário marcado por constantes mudanças econômicas, tecnológicas e mercadológicas, as organizações precisam desenvolver mecanismos que permitam identificar, avaliar e mitigar ameaças capazes de afetar sua estabilidade financeira. Nesse sentido, a controladoria fornece informações essenciais para o planejamento de ações preventivas e para a construção de estratégias que fortaleçam a capacidade de adaptação das empresas diante dos desafios do ambiente de negócios.

Além disso, o controle, o acompanhamento e a análise dos dados demonstraram ser ferramentas indispensáveis para a eficiência da gestão empresarial. A utilização de indicadores financeiros, econômicos e operacionais permite monitorar o desempenho organizacional de forma contínua, favorecendo a identificação de tendências, oportunidades e possíveis problemas.

Diante dos aspectos analisados, conclui-se que a controladoria representa um dos principais instrumentos de apoio à gestão moderna, contribuindo significativamente para a estabilidade financeira, para a otimização dos recursos organizacionais e para a melhoria dos resultados empresariais. Sua atuação fortalece o processo decisório, amplia a eficiência dos controles internos e favorece a construção de organizações mais preparadas para enfrentar as constantes transformações do mercado.

Por fim, entende-se que a crescente complexidade do ambiente empresarial torna cada vez mais necessária a presença de uma controladoria estruturada e alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, investir em práticas de controladoria não representa apenas uma necessidade operacional, mas uma estratégia essencial para garantir a continuidade dos negócios, a geração de valor e a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2012.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

FM2S EDUCAÇÃO E CONSULTORIA. **Controladoria nas empresas: o que é, tipos e importância**. Campinas, 24 mar. 2024. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/blog/controladoria-nas-empresas>>. Acesso em: 29 de maio de 2026.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVERPRO. **Controladoria estratégica: fundamentos, benefícios e práticas**. 30 jan. 2025. Disponível em: <<https://blog.leverpro.com.br/post/controladoria-estrategica>>. Acesso em: 29 de maio de 2026.

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBARGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rco/article/view/34779>. Acesso em: 12 jun. 2026.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SANTOS, Paula Caroline Celestino dos; MARTINS, Deisi Graziela de Lima. A importância da controladoria como ferramenta de gestão para a administração financeira. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 18, n. 2, 2018. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/6352>. Acesso em: 12 jun. 2026.



A Contribuição da Controladoria na Gestão de Riscos Operacionais

The Contribution of Controllershship to Operational Risk Management

Jaqueline da Silva Souto

Kayllane Ferreira Antunes

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: A controladoria possui papel estratégico dentro das organizações, contribuindo para o planejamento, controle e acompanhamento das atividades empresariais. Além de auxiliar na organização das informações contábeis e financeiras, essa área também atua no suporte à tomada de decisões e no fortalecimento dos controles internos. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar a contribuição da controladoria na gestão de riscos operacionais, destacando sua importância na identificação, prevenção e redução de falhas nos processos organizacionais. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de natureza qualitativa e descritiva, sendo desenvolvida com base em livros, artigos científicos e materiais acadêmicos relacionados à controladoria, gestão de riscos e controles internos. Os resultados demonstraram que a controladoria contribui significativamente para a redução dos riscos operacionais por meio do monitoramento das atividades empresariais, da utilização de ferramentas gerenciais e do fortalecimento dos mecanismos de controle interno. Observou-se ainda que a integração entre controladoria e gestão de riscos favorece maior segurança das informações, melhoria dos processos internos e apoio mais eficiente à administração organizacional. Conclui-se que a controladoria exerce função essencial no ambiente empresarial contemporâneo, atuando de forma estratégica para aumentar a eficiência organizacional e reduzir vulnerabilidades operacionais.

Palavras-chave: controladoria; gestão de riscos; riscos operacionais; controles internos; gestão empresarial.

Abstract: Controllershship plays a strategic role within organizations by contributing to the planning, control, and monitoring of business activities. In addition to assisting in the organization of accounting and financial information, this area also supports decision-making processes and strengthens internal controls. In this context, the present study aimed to analyze the contribution of controllershship to operational risk management, highlighting its importance in identifying, preventing, and reducing failures in organizational processes. The research is characterized as bibliographic, qualitative, and descriptive, based on books, scientific articles, and academic materials related to controllershship, risk management, and internal controls. The results showed that controllershship significantly contributes to the reduction of operational risks through the monitoring of business activities, the use of management tools, and the strengthening of internal controls control mechanisms. It was also observed that the integration between controllershship and risk management promotes greater information security, improvement of internal processes, and more efficient support for organizational management. It is concluded that controllershship plays an essential role in the contemporary business environment, acting strategically to increase organizational efficiency and reduce operational vulnerabilities.

Keywords: controllershship; risk management; operational risks; internal controls; business management.

INTRODUÇÃO

A controladoria tem se tornado cada vez mais importante dentro das organizações, principalmente por auxiliar os gestores na tomada de decisões. Trata-se de uma área da contabilidade responsável por analisar, organizar e controlar informações financeiras e operacionais, transformando dados em informações úteis para a gestão. Na prática, o profissional da controladoria acompanha receitas, despesas, custos e o funcionamento geral da empresa, contribuindo para uma visão mais clara da situação organizacional.

Além disso, a controladoria também atua no planejamento das atividades da empresa, ajudando na definição de metas, no controle orçamentário e na elaboração de relatórios gerenciais. Essas funções são essenciais para que as empresas consigam se manter organizadas e competitivas no mercado. Dessa forma, a controladoria não apenas registra informações, mas também participa ativamente do processo de gestão, auxiliando na identificação de problemas e na busca por soluções mais eficientes. Dentro desse contexto, é importante destacar a presença dos riscos operacionais no dia a dia das empresas. Esses riscos estão relacionados a falhas em processos internos, erros humanos, problemas em sistemas, falta de controle ou até mesmo fatores externos que podem afetar o funcionamento da organização. Muitas vezes, esses riscos passam despercebidos, mas podem causar prejuízos financeiros, perda de informações importantes e até comprometer a continuidade das atividades da empresa.

Diante disso, torna-se fundamental que as empresas tenham mecanismos capazes de identificar e controlar esses riscos de forma eficiente. É nesse ponto que a controladoria ganha ainda mais relevância, pois, por meio de um sistema de controle bem estruturado, ela consegue acompanhar as atividades da empresa e identificar possíveis falhas antes que elas se tornem problemas maiores. Assim, a controladoria contribui diretamente para a redução de riscos e para a melhoria dos processos internos.

Outro aspecto importante é que a controladoria também promove maior transparência dentro da organização. Ao fornecer informações claras e organizadas, ela permite que os gestores tenham uma visão mais confiável da realidade da empresa, facilitando a tomada de decisões. Além disso, esse controle mais rigoroso ajuda na prevenção de fraudes, erros e inconsistências, o que fortalece a segurança das informações e aumenta a confiança nos dados apresentados. Nesse sentido, a controladoria pode ser vista como uma ferramenta estratégica, que vai além do controle financeiro, atuando também na prevenção de riscos e na melhoria da gestão como um todo. Sua atuação integrada com os demais setores da empresa permite um acompanhamento mais eficiente das atividades, contribuindo para um ambiente organizacional mais seguro e organizado.

Diante dessa realidade, surge o seguinte problema de pesquisa: de que forma a controladoria pode contribuir para a gestão de riscos operacionais nas empresas? A partir dessa questão, este trabalho tem como objetivo geral analisar a contribuição da controladoria na identificação, controle e redução dos riscos operacionais. Como

objetivos específicos, busca-se compreender o papel da controladoria dentro das organizações, identificar os principais tipos de riscos operacionais e analisar como os mecanismos de controle podem ser utilizados para minimizar esses riscos.

A escolha desse tema se justifica pela importância crescente da gestão de riscos no cenário atual, onde as empresas enfrentam constantes mudanças e desafios. Em um ambiente cada vez mais competitivo, a capacidade de identificar e controlar riscos pode ser um diferencial importante para o sucesso e a continuidade das organizações. Assim, a controladoria se destaca como uma área fundamental para garantir maior segurança, eficiência e organização nos processos empresariais.

Além disso, o estudo desse tema é relevante tanto para o meio acadêmico quanto para a prática profissional, especialmente na área de Ciências Contábeis. Compreender como a controladoria pode contribuir para a gestão de riscos ajuda na formação de profissionais mais preparados para atuar no mercado de trabalho, além de oferecer conhecimento que pode ser aplicado diretamente nas empresas.

Por fim, quanto aos procedimentos metodológicos, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, sendo desenvolvido com base em livros, artigos científicos e outros materiais já publicados sobre o tema. Esse tipo de pesquisa permite reunir diferentes pontos de vista e conceitos, contribuindo para uma melhor compreensão do assunto e servindo como base para a análise proposta neste estudo.

CONTROLADORIA: CONCEITOS E OBJETIVOS

A controladoria exerce um papel fundamental dentro das organizações, principalmente por contribuir para o planejamento, controle e acompanhamento das atividades empresariais. Sua atuação está relacionada à organização das informações contábeis, financeiras e operacionais, permitindo que os gestores tenham uma visão mais clara da situação da empresa e possam tomar decisões com maior segurança. Dessa forma, a controladoria não se limita apenas ao controle de números e registros, mas participa diretamente da gestão organizacional.

Com o aumento da competitividade no mercado e a necessidade de decisões cada vez mais rápidas e precisas, as empresas passaram a exigir informações mais confiáveis e estratégicas. Nesse contexto, a controladoria ganhou destaque por atuar como suporte à administração, fornecendo dados relevantes para o acompanhamento do desempenho organizacional. Segundo Padoveze (2016), a controladoria deve ser entendida como uma área voltada para o fornecimento de informações que auxiliem os gestores na tomada de decisões e no alcance dos objetivos organizacionais.

Para Mossimann, Alves e Fisch (1993 *apud* Figueiredo; Caggiano, 2008, p.10), “a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica”, podendo ser visualizada como órgão administrativo ou como uma área do conhecimento humano extraída de outras ciências. Além disso, a controladoria está ligada ao desenvolvimento de mecanismos de controle que

ajudam a empresa a manter suas atividades de forma organizada e eficiente. Entre suas principais funções estão o planejamento orçamentário, o controle interno, a análise de custos, a elaboração de relatórios gerenciais e o acompanhamento dos resultados obtidos pela organização. Essas atividades permitem identificar falhas, desperdícios e possíveis dificuldades que possam comprometer o desempenho empresarial.

De acordo com os autores Santos e Martins (2018), a controladoria possui papel essencial no processo de gestão, especialmente por integrar informações econômicas e financeiras que auxiliam no planejamento e no controle das operações empresariais.

Outro aspecto importante é a atuação do controller, profissional responsável por coordenar as atividades da controladoria. Esse profissional atua como apoio à gestão, analisando informações e contribuindo para a definição de estratégias mais adequadas para a organização. Sua função envolve não apenas conhecimentos contábeis e financeiros, mas também capacidade analítica e visão estratégica sobre os processos da empresa.

A controladoria também possui forte relação com a busca por eficiência organizacional. Por meio do monitoramento contínuo das operações, torna-se possível acompanhar o desempenho dos setores, avaliar resultados e propor melhorias nos processos internos. Esse acompanhamento contribui para reduzir erros, fortalecer os controles internos e aumentar a confiabilidade das informações utilizadas pela administração.

Nesse sentido, percebe-se que a controladoria desempenha uma função estratégica dentro das organizações, auxiliando no controle das atividades e oferecendo suporte para a tomada de decisões. Sua atuação integrada com os demais setores da empresa contribui para uma gestão mais eficiente, organizada e alinhada aos objetivos organizacionais.

Riscos Operacionais nas Organizações

Os riscos operacionais estão intrinsecamente presentes nas diferentes atividades realizadas pelas organizações e representam a possibilidade de perdas, diretas ou indiretas, decorrentes da deficiência, falha ou ausência de processos estruturados e de controles internos eficazes (Sudério, 2025). Com o crescimento das corporações e o aumento da complexidade dos fluxos corporativos, esse tipo de risco passou a receber maior atenção por parte da administração, uma vez que sua materialização pode comprometer tanto os resultados financeiros quanto a própria continuidade das operações e o alcance dos objetivos institucionais (Sudério, 2025).

A literatura contemporânea de gestão de riscos aponta que, para gerenciar o risco operacional de forma holística, é necessário desmembrá-lo sob a ótica de quatro elementos básicos: as fontes de risco (fatores internos ou externos), as causas (o motivo gerador da falha), os eventos (a materialização do problema) e as consequências (os impactos qualitativos ou quantitativos gerados para a firma) (Sudério, 2025). As empresas dependem cada vez mais de sistemas informatizados,

compartilhamento de dados e integração célere entre setores, o que amplia a exposição a vulnerabilidades e exige mecanismos preditivos capazes de monitorar falhas em tempo real.

De acordo com Sudério (2025), as deficiências que originam o risco operacional nas organizações contemporâneas podem ser categorizadas em quatro frentes principais:

- Falhas Humanas: Erros, omissões, negligência, fraudes internas ou equívocos operacionais decorrentes da falta de qualificação profissional, cansaço ou ausência de treinamento dos colaboradores.
- Problemas de Infraestrutura e Sistemas: Instabilidades sistêmicas, erros em softwares de gestão, obsolescência de hardware, falhas de comunicação tecnológica e problemas de segurança da informação (cibersegurança).
- Fragilidades em Processos Internos: Ausência de fluxos bem desenhados, falta de padronização, deficiência na segregação de funções e desalinhamento das rotinas diárias com as metas estratégicas do negócio.
- Eventos Externos Extremos: Situações imprevisíveis, fortuitas ou de força maior que escapam ao controle direto da empresa, tais como incêndios, catástrofes naturais, acidentes ou crises de abastecimento sistêmicas.

Segundo o artigo *Gestão de Riscos Operacionais: Um Estudo Bibliográfico sobre Ferramentas de Auxílio* (2026), a incapacidade de mapear essas frentes de forma preventiva faz com que muitas organizações tratem os riscos apenas de maneira corretiva, agindo somente após o surgimento e a consolidação dos prejuízos. Contudo, conforme preconiza o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), o gerenciamento de riscos deve fazer parte da própria estrutura de governança da organização, atuando de maneira proativa e preventiva para mitigar a probabilidade de ocorrência e a severidade dos impactos.

Diante disso, a identificação tempestiva desses gargalos operacionais — que vão desde erros de digitação em lançamentos contábeis até fraudes complexas ou paradas sistêmicas prolongadas — é fundamental para a manutenção da estabilidade institucional. Quando a gestão adota uma postura preventiva, balizada em matrizes de severidade, ela se torna capaz de decidir estrategicamente entre reduzir, transferir ou evitar as ameaças identificadas (Sudério, 2025), transformando a gestão de riscos em um elemento de sustentabilidade e diferencial competitivo no ambiente empresarial atual.

Nesse contexto, a controladoria assume papel estratégico no gerenciamento dos riscos operacionais, atuando na implementação de controles internos, monitoramento dos processos organizacionais e fornecimento de informações gerenciais para a tomada de decisões. Por meio de indicadores de desempenho, auditorias internas e mecanismos de acompanhamento contínuo, a controladoria contribui para a identificação antecipada de falhas, reduzindo a probabilidade de

ocorrência de eventos que possam comprometer os resultados da organização. Dessa forma, sua atuação fortalece a governança corporativa e promove maior segurança na execução das atividades empresariais.

Controles Internos e Prevenção de Riscos

Os controles internos representam um conjunto de procedimentos e mecanismos utilizados pelas organizações para acompanhar suas atividades, proteger informações e reduzir a ocorrência de falhas nos processos internos. Esses controles possuem grande importância dentro das empresas, pois contribuem para a organização das operações, auxiliam na prevenção de erros e oferecem maior segurança na execução das atividades empresariais.

Com o aumento da competitividade e da complexidade dos processos organizacionais, tornou-se indispensável que as empresas adotem métodos capazes de monitorar suas operações de forma mais eficiente. Nesse contexto, os controles internos passaram a ser vistos como ferramentas essenciais para minimizar riscos operacionais, evitar desperdícios e fortalecer a confiabilidade das informações utilizadas pelos gestores.

Os controles internos auxiliam na identificação de vulnerabilidades dentro das organizações, permitindo maior acompanhamento dos processos e redução das possibilidades de falhas operacionais. Dessa forma, a existência de mecanismos de controle contribui diretamente para a proteção do patrimônio empresarial e para a melhoria do desempenho organizacional. Entre os principais objetivos dos controles internos estão a padronização de procedimentos, a segurança das informações, a prevenção de fraudes e o monitoramento das atividades desenvolvidas pelos setores da empresa. Além disso, esses mecanismos também ajudam a garantir que as operações sejam realizadas de acordo com normas internas, políticas organizacionais e exigências legais.

Outro ponto importante é que os controles internos não devem ser utilizados apenas como instrumentos de fiscalização, mas também como ferramentas de apoio à gestão. Quando aplicados de maneira eficiente, eles permitem identificar falhas antes que causem impactos mais graves, favorecendo ações preventivas e contribuindo para decisões mais seguras. Esse acompanhamento contínuo fortalece a organização e reduz os riscos relacionados às atividades operacionais.

De acordo com o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, os controles internos estão diretamente ligados à eficiência operacional, à confiabilidade das informações e ao cumprimento das normas organizacionais. Isso demonstra que o controle interno não se limita ao setor financeiro, mas influencia o funcionamento da empresa como um todo.

Além disso, os avanços tecnológicos também ampliaram a importância dos controles internos dentro das organizações. A utilização de sistemas informatizados, softwares de gestão e ferramentas de monitoramento possibilita maior precisão no acompanhamento das operações, facilitando a identificação de inconsistências e fortalecendo a prevenção de riscos operacionais.

Dessa maneira, os controles internos tornam-se fundamentais para a manutenção da segurança e da eficiência organizacional. Sua aplicação adequada contribui para reduzir falhas, melhorar processos e oferecer maior suporte para a gestão empresarial, fortalecendo a atuação da controladoria no gerenciamento de riscos operacionais.

A Atuação Estratégica da Controladoria

A controladoria vem assumindo uma posição cada vez mais estratégica dentro das organizações, deixando de atuar apenas no registro e controle de informações financeiras para participar diretamente do processo de gestão empresarial. Em um cenário marcado pela competitividade e pela necessidade de decisões rápidas, as empresas passaram a depender de informações mais precisas e organizadas, tornando a atuação da controladoria essencial para o acompanhamento das atividades organizacionais.

Nesse contexto, a controladoria contribui para o planejamento estratégico ao fornecer informações que auxiliam os gestores na análise do desempenho da empresa e na definição de metas mais adequadas. Por meio do acompanhamento contínuo dos resultados, torna-se possível identificar falhas, avaliar riscos e desenvolver ações corretivas antes que os problemas causem impactos maiores para a organização.

Segundo Martin *et al.* (2004), a controladoria passou a desempenhar um papel mais integrado à gestão estratégica, atuando no monitoramento de riscos, no fortalecimento dos controles internos e no suporte ao processo decisório. Essa mudança demonstra que a área deixou de possuir apenas função operacional, assumindo também responsabilidades relacionadas à eficiência e à sustentabilidade organizacional.

Além disso, a atuação estratégica da controladoria está diretamente ligada à capacidade de transformar dados em informações úteis para a administração. A análise de relatórios gerenciais, indicadores de desempenho e informações contábeis permite que os gestores tenham maior clareza sobre a situação da empresa, facilitando decisões mais seguras e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Outro ponto relevante é que a controladoria contribui para a integração entre os diferentes setores da empresa. Ao acompanhar processos internos e monitorar resultados, a área consegue identificar inconsistências, falhas operacionais e possíveis riscos que possam comprometer o desempenho organizacional. Esse acompanhamento favorece maior alinhamento entre planejamento, execução e controle das atividades empresariais.

Penha e Parisi (2005) dizem que a conexão entre gestão de riscos e controladoria fortalece a capacidade da empresa de antecipar problemas e desenvolver mecanismos preventivos mais eficientes. Dessa maneira, a controladoria passa a atuar não apenas na identificação de falhas, mas também na criação de estratégias que contribuam para reduzir vulnerabilidades organizacionais.

A atuação estratégica da controladoria também está relacionada à busca

por maior competitividade e sustentabilidade empresarial. Empresas que possuem processos bem monitorados e informações confiáveis conseguem responder de forma mais rápida às mudanças do mercado, reduzindo incertezas e aumentando sua capacidade de adaptação diante de novos desafios.

Assim, percebe-se que a controladoria exerce função estratégica dentro das organizações ao oferecer suporte à gestão, fortalecer os controles internos e contribuir para a prevenção de riscos operacionais. Sua participação no processo decisório permite maior segurança, organização e eficiência nas atividades empresariais, tornando-se uma área indispensável para o desenvolvimento das organizações.

Ferramentas de Gestão e Monitoramento Utilizadas Pela Controladoria

A controladoria utiliza diferentes ferramentas de gestão e monitoramento para acompanhar as atividades organizacionais e auxiliar no controle dos riscos operacionais. Essas ferramentas permitem maior organização das informações, melhor acompanhamento dos processos internos e mais segurança na tomada de decisões. Além disso, contribuem para que a empresa consiga identificar falhas com maior rapidez, reduzindo impactos negativos nas operações.

Entre as principais ferramentas utilizadas pela controladoria estão os relatórios gerenciais, responsáveis por reunir informações financeiras, contábeis e operacionais relevantes para os gestores. Esses relatórios possibilitam o acompanhamento do desempenho da organização e auxiliam na análise dos resultados obtidos pela empresa. Com base nessas informações, os administradores conseguem identificar problemas, avaliar riscos e definir estratégias mais adequadas para cada situação.

Outras ferramentas importantes são os indicadores de desempenho, utilizados para medir a eficiência das atividades desenvolvidas pela organização. Esses indicadores ajudam no acompanhamento de metas, no controle dos resultados e na identificação de possíveis desvios nos processos empresariais. Dessa forma, tornam-se instrumentos relevantes para o monitoramento contínuo das operações e para a melhoria da gestão organizacional.

Além disso, os sistemas integrados de gestão, conhecidos como ERP (Enterprise Resource Planning), também possuem grande importância no trabalho da controladoria. Esses sistemas permitem integrar informações de diferentes setores da empresa, facilitando o controle das operações e aumentando a confiabilidade dos dados utilizados pela administração. A utilização da tecnologia favorece maior agilidade nos processos e contribui para a redução de erros operacionais.

Segundo o artigo *Gestão de Riscos Operacionais: Um Estudo Bibliográfico sobre Ferramentas de Auxílio*, a adoção de ferramentas de monitoramento e controle possibilita maior eficiência na identificação de riscos, permitindo que as empresas desenvolvam ações preventivas e reduzam vulnerabilidades em seus processos internos.

A auditoria interna também pode ser considerada uma ferramenta relevante dentro da atuação da controladoria. Por meio dela, a organização consegue avaliar se os procedimentos internos estão sendo executados corretamente, além de identificar inconsistências e possíveis falhas nos controles organizacionais. Esse acompanhamento fortalece a prevenção de riscos e contribui para maior transparência nas operações empresariais.

Outro instrumento bastante utilizado é o orçamento empresarial, que auxilia no planejamento e controle financeiro da organização. O acompanhamento do orçamento permite comparar resultados previstos e realizados, facilitando a identificação de desvios e contribuindo para decisões mais eficientes. Essa prática ajuda a empresa a manter maior controle sobre suas atividades e recursos financeiros.

Além das ferramentas tradicionais, muitas organizações também utilizam o Balanced Scorecard (BSC), método que auxilia no acompanhamento do desempenho empresarial por meio de indicadores estratégicos. Essa ferramenta contribui para alinhar objetivos organizacionais, monitorar resultados e melhorar o controle das atividades desenvolvidas pela empresa.

Dessa maneira, percebe-se que as ferramentas de gestão e monitoramento utilizadas pela controladoria possuem papel fundamental na redução de riscos operacionais e no fortalecimento da gestão empresarial. A utilização desses mecanismos permite maior controle sobre os processos organizacionais, favorecendo decisões mais seguras e contribuindo para o desenvolvimento eficiente das organizações.

Benefícios da Controladoria na Redução de Riscos Operacionais

A atuação da controladoria na gestão de riscos operacionais proporciona diversos benefícios para as organizações, principalmente no que se refere à segurança das informações, à melhoria dos processos internos e ao apoio à tomada de decisões. Em um ambiente empresarial marcado por constantes mudanças e elevado nível de competitividade, torna-se cada vez mais importante que as empresas possuam mecanismos capazes de identificar falhas e reduzir situações que possam comprometer suas atividades.

Um dos principais benefícios da controladoria está relacionado à melhoria no processo decisório. Por meio da análise de informações financeiras, contábeis e operacionais, os gestores conseguem visualizar com maior clareza a realidade da organização, facilitando decisões mais rápidas, seguras e alinhadas aos objetivos empresariais. Esse acompanhamento reduz incertezas e contribui para uma administração mais eficiente.

Além disso, a controladoria contribui para o fortalecimento dos controles internos e para a prevenção de falhas operacionais. O monitoramento contínuo das atividades permite identificar inconsistências nos processos, corrigir problemas e desenvolver ações preventivas antes que ocorram prejuízos mais graves. Dessa forma, a organização passa a atuar de maneira mais organizada e preparada para enfrentar possíveis riscos.

Para Penha e Parisi (2005), a integração entre gestão de riscos e controladoria favorece maior eficiência organizacional, pois possibilita o acompanhamento contínuo das operações e fortalece os mecanismos de prevenção e controle dentro das empresas.

Outro benefício importante está ligado à redução de perdas financeiras. Quando a empresa possui processos bem monitorados e controles internos eficientes, torna-se mais fácil evitar desperdícios, fraudes, retrabalhos e falhas operacionais que possam gerar impactos negativos nos resultados organizacionais. Esse controle também contribui para maior estabilidade financeira e melhor utilização dos recursos empresariais.

A controladoria também auxilia no aumento da transparência organizacional. A produção de relatórios gerenciais e o acompanhamento sistemático das atividades permitem maior confiabilidade das informações apresentadas aos gestores, investidores e demais usuários das informações contábeis. Isso fortalece a credibilidade da empresa e contribui para um ambiente organizacional mais seguro e organizado.

Além disso, empresas que investem em mecanismos de controle e gestão de riscos conseguem desenvolver maior capacidade de adaptação diante das mudanças do mercado. A identificação antecipada de problemas possibilita respostas mais rápidas e eficientes, reduzindo impactos operacionais e fortalecendo a continuidade das atividades empresariais.

Martin *et al.* (2004) afirmam que a controladoria possui papel relevante na busca pela eficiência organizacional, atuando de forma integrada com os controles internos e contribuindo para a melhoria da gestão empresarial.

Dessa maneira, percebe-se que a controladoria oferece benefícios significativos para a redução dos riscos operacionais, fortalecendo os processos internos, aumentando a segurança das informações e contribuindo para uma gestão mais eficiente. Sua atuação estratégica permite que as organizações desenvolvam maior controle sobre suas atividades, favorecendo melhores resultados e maior competitividade no ambiente empresarial.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica. Esse tipo de pesquisa busca compreender e analisar conceitos, ideias e contribuições teóricas relacionadas ao tema abordado, permitindo uma interpretação mais aprofundada sobre a atuação da controladoria na gestão de riscos operacionais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, pois procura apresentar e discutir as principais características da controladoria, dos riscos operacionais e dos mecanismos de controle utilizados pelas organizações. Além disso, busca compreender de que maneira a controladoria contribui para

a identificação, prevenção e redução de falhas operacionais dentro do ambiente empresarial.

Em relação aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise de livros, artigos científicos, revistas acadêmicas e materiais publicados em plataformas digitais especializadas. Segundo Gil (1987), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em materiais já publicados, permitindo ao pesquisador ampliar o conhecimento sobre determinado assunto e reunir diferentes perspectivas teóricas relacionadas ao tema estudado.

Para o desenvolvimento do trabalho, foram selecionados materiais relacionados à controladoria, gestão de riscos, controles internos e governança corporativa, com o objetivo de compreender como esses elementos se relacionam no contexto organizacional. As fontes utilizadas foram obtidas em bases acadêmicas reconhecidas, como Google Acadêmico, SciELO, SPELL e periódicos científicos da área contábil e administrativa.

Além disso, foram analisados artigos e estudos que abordam a importância da controladoria como ferramenta estratégica para o fortalecimento dos controles internos e para a redução dos riscos operacionais nas organizações. A escolha dessas referências ocorreu em razão da relevância acadêmica dos autores e da relação direta dos materiais com o problema de pesquisa proposto neste estudo.

A análise dos dados foi realizada de forma descritiva e interpretativa, buscando identificar pontos em comum entre os autores pesquisados e compreender as principais contribuições da controladoria para a gestão de riscos operacionais. Dessa maneira, a metodologia adotada permitiu reunir informações relevantes para a construção do referencial teórico e para a discussão dos resultados apresentados ao longo do trabalho.

DISCUSSÃO LITERÁRIA

A literatura sobre controladoria e gestão de riscos demonstra que as organizações passaram a enxergar os mecanismos de controle interno e monitoramento como elementos fundamentais para garantir maior segurança operacional e eficiência administrativa. Nesse cenário, diferentes autores apresentam perspectivas que se complementam ao destacar a importância da controladoria no apoio à gestão empresarial e na prevenção de riscos operacionais.

Para Padoveze (2016), a controladoria possui função estratégica dentro das organizações, sendo responsável por integrar informações e oferecer suporte aos gestores no processo de tomada de decisões. O autor destaca que a utilização adequada das informações contábeis e gerenciais permite maior controle das atividades empresariais, favorecendo o planejamento e o acompanhamento dos resultados organizacionais. Essa visão reforça a ideia de que a controladoria não atua apenas no controle financeiro, mas também no fortalecimento da gestão como um todo.

Essa perspectiva se aproxima das discussões apresentadas por Santos e Martins (2018), nas quais os autores defendem que a controladoria exerce papel essencial na organização das informações empresariais e no suporte à administração estratégica. Segundo o estudo, o acompanhamento contínuo dos processos internos permite maior eficiência organizacional e contribui para decisões mais seguras e alinhadas aos objetivos da empresa.

Ao tratar da gestão de riscos operacionais, os autores Weber e Diehl (2014) apresentam a necessidade de mecanismos preventivos capazes de identificar vulnerabilidades antes que causem impactos relevantes para as organizações. Os autores argumentam que o crescimento da complexidade empresarial ampliou a exposição das empresas aos riscos operacionais, tornando indispensável a utilização de ferramentas de monitoramento e controle.

Esse entendimento dialoga com o modelo proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, que relaciona os controles internos à eficiência operacional, à confiabilidade das informações e à prevenção de falhas organizacionais. O COSO defende que a gestão de riscos deve estar integrada aos processos empresariais, permitindo que as organizações desenvolvam maior capacidade de prevenção e resposta diante de situações inesperadas.

Além disso, o artigo de Paulo *et al.* (2007) reforça que os controles internos possuem função essencial na redução de vulnerabilidades organizacionais. Os autores destacam que empresas que adotam mecanismos eficientes de acompanhamento conseguem reduzir falhas operacionais e aumentar a confiabilidade de seus processos internos.

De forma complementar, o estudo de Martin *et al.* (2004) aponta que a controladoria passou a assumir um papel mais estratégico dentro das organizações, especialmente pela necessidade de integração entre governança corporativa, controles internos e gestão de riscos. Os autores defendem que a atuação da controladoria contribui para fortalecer a transparência organizacional e melhorar a qualidade das decisões empresariais.

Essa discussão também aparece no artigo de Penha e Parisi (2005), no qual os autores argumentam que a integração entre controladoria e gestão de riscos favorece o desenvolvimento de mecanismos preventivos mais eficientes. Segundo o estudo, empresas que utilizam informações gerenciais de forma estratégica conseguem identificar problemas com maior rapidez e reduzir impactos relacionados aos riscos operacionais.

Diante das contribuições apresentadas pelos autores analisados, observa-se consenso quanto à relevância da controladoria para o fortalecimento da gestão organizacional e para a redução de riscos operacionais. Embora cada estudo apresente enfoques diferentes, todos reconhecem que a utilização de controles internos, ferramentas de monitoramento e informações gerenciais contribui para decisões mais seguras, maior eficiência operacional e melhoria contínua dos processos empresariais.

Assim, a literatura demonstra que a controladoria possui papel estratégico no ambiente organizacional contemporâneo, atuando não apenas no controle das

informações financeiras, mas também na prevenção de falhas, no acompanhamento dos riscos e no suporte à gestão empresarial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controladoria possui papel cada vez mais relevante dentro das organizações, principalmente diante da necessidade de maior controle das informações, segurança operacional e apoio à tomada de decisões. Ao longo deste estudo, foi possível observar que sua atuação vai além das funções contábeis tradicionais, participando diretamente do planejamento, monitoramento e acompanhamento das atividades empresariais.

Os riscos operacionais representam um dos principais desafios enfrentados pelas empresas, pois podem gerar prejuízos financeiros, falhas nos processos internos, perda de informações e comprometimento da continuidade organizacional. Nesse contexto, a gestão de riscos torna-se indispensável para que as organizações consigam desenvolver suas atividades de maneira mais segura, eficiente e organizada.

A partir da análise da literatura utilizada neste trabalho, verificou-se que a controladoria contribui significativamente para a identificação, prevenção e redução dos riscos operacionais. Por meio de ferramentas de gestão, controles internos, relatórios gerenciais e acompanhamento contínuo das operações, a área auxilia na identificação de falhas e no desenvolvimento de mecanismos preventivos capazes de minimizar vulnerabilidades organizacionais.

Além disso, os autores analisados demonstram que a integração entre controladoria, controles internos e gestão de riscos fortalece a eficiência empresarial e proporciona maior confiabilidade das informações utilizadas pelos gestores. Esse acompanhamento contribui para decisões mais seguras, melhor utilização dos recursos organizacionais e maior capacidade de adaptação diante das mudanças do ambiente empresarial.

Outro aspecto relevante identificado durante a pesquisa foi a importância da atuação estratégica da controladoria dentro das organizações. A utilização de informações gerenciais e mecanismos de monitoramento permite maior controle sobre os processos internos, favorecendo não apenas a redução de riscos, mas também a melhoria contínua das atividades empresariais.

Dessa forma, conclui-se que a controladoria exerce função essencial na gestão de riscos operacionais, contribuindo para o fortalecimento dos controles internos, para a prevenção de falhas e para o desenvolvimento de uma administração mais eficiente. Sua atuação estratégica torna-se um diferencial importante para as organizações que buscam maior segurança, competitividade e sustentabilidade no cenário empresarial atual.

REFERÊNCIAS

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Enterprise Risk Management — Integrated Framework**. New York: COSO, 2007.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Internal Control — Integrated Framework**. New York: COSO, 2013.

DE PAULO, Wanderlei de Lima; FERNANDES, Francisco Carlos; RODRIGUES, Luciana Gavazzi Barragan; EIDIT, Jorge. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Brasil, v. 18, n. 43, p. 49–60, 2007. DOI: 10.1590/S1519-70772007000100005. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rcf/article/view/34214>. Acesso em: 02 de maio. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Brasil, v. 15, n. 34, p. 07–22, 2004. DOI: 10.1590/S1519-70772004000100001. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rcf/article/view/34115>. Acesso em: 03 de maio de 2026.

PADOVEZE, Clóvis Luís Padoveze. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PENHA, Jose Carlos; PARISI, Claudio. Um Caminho para Integrar a Gestão de Riscos à Controladoria. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, Florianópolis, 2005, Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2108>. Acesso em: 03 de maio de 2026.

SANTOS, Paula Caroline Celestino dos; MARTINS, Deisi Graziela de Lima. A Importância Da Controladoria Como Ferramenta De Gestão Para A Administração Financeira. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, [S. l.], v. 18, n. 2, 2018. DOI: 10.25110/receu.v18i2.6352. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/6352>. Acesso em: 31 de maio de 2026. A Importância da Controladoria como Ferramenta de Gestão para a Administração Financeira. Acesso em: 02 de maio de 2026.

SUDÉRIO, Ana Raquel Silva Rocha. **Gestão de risco e compliance [livro eletrônico]**. 1. ed. Fortaleza: Editora da Universidade Estadual do Ceará (EdUECE), 2025. ISBN 978-65-83910-59-2.

WEBER, Elson Luciano; DIEHL, Carlos Alberto. Gestão de riscos operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 41–58, set./dez. 2014. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/10408>. Acesso em: 02 de maio de 2026.



Controladoria como Ferramenta de Apoio ao Planejamento Estratégico

Controllershship as a Tool for Supporting Strategic Planning

Kemilly Sibebe dos Santos Campos

Mylenna Silva de Lima

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: O presente estudo tem como objetivo analisar a Controladoria como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico nas organizações contemporâneas, evidenciando suas funções, instrumentos gerenciais e a atuação do profissional Controller nesse processo. A pesquisa é de natureza qualitativa, classificada como descritiva e desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, com levantamento em livros, artigos científicos e periódicos especializados da área de Ciências Contábeis e Administração. Os resultados evidenciam que a Controladoria, ao integrar informações financeiras e não financeiras por meio de ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC), o orçamento empresarial, os relatórios gerenciais e os indicadores de desempenho, constitui-se como um órgão de apoio essencial à alta administração na formulação, execução e controle das estratégias organizacionais. Conclui-se que a Controladoria vai além da função de registro contábil, assumindo papel estratégico e decisivo na geração de valor e na sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

Palavras-chave: controladoria; controller; planejamento estratégico; ferramentas gerenciais; tomada de decisão.

Abstract: This study aims to analyze Controllershship as a tool for supporting strategic planning in contemporary organizations, highlighting its functions, managerial instruments, and the role of the Controller in this process. The research adopts a qualitative approach, is classified as descriptive, and was conducted through a literature review based on books, scientific articles, and specialized journals in the fields of Accounting and Business Administration. The findings demonstrate that Controllershship, by integrating financial and non-financial information through tools such as the Balanced Scorecard (BSC), corporate budgeting, management reports, and performance indicators, serves as an essential support function for top management in the formulation, implementation, and monitoring of organizational strategies. It is concluded that Controllershship extends beyond its traditional accounting role, assuming a strategic and decisive position in value creation and the long-term sustainability of organizations.

Keywords: controllership; controller; strategic planning; managerial tools; decision-making.

INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, caracterizado por intensa competitividade, volatilidade econômica e constantes avanços tecnológicos, as organizações passaram a demandar sistemas de gestão cada vez mais sofisticados e integrados. A globalização dos mercados e a velocidade da transformação digital alteraram significativamente o ciclo de vida dos produtos e as estratégias de

sobrevivência das corporações. De acordo com Lunkes e Rosa (2019, p. 34), “a dinamicidade dos mercados modernos exige das corporações uma capacidade de reconfiguração interna que só é viável mediante fluxos informacionais contínuos e integrados”. Desse modo, os modelos tradicionais de administração, focados apenas em respostas reativas, tornaram-se obsoletos diante da necessidade de antecipação de tendências e mitigação de riscos globais.

Nesse contexto complexo, a controladoria emerge como uma área estratégica fundamental, responsável por fornecer informações precisas e oportunas que subsidiam o processo de tomada de decisão e o planejamento estratégico organizacional. A controladoria, entendida como um órgão de assessoria da alta administração, transcende as tradicionais funções de registro e escrituração contábil. Sua missão essencial é garantir que a organização disponha de informações relevantes, confiáveis e tempestivas para o cumprimento de seus objetivos estratégicos, operando como um elo vital entre a contabilidade gerencial e a gestão estratégica (Padoveze, 2010). Sobre essa nova postura institucional, Crepaldi (2017, p. 89) assevera que “a controladoria não se limita ao espelhamento do passado econômico, mas consolida-se como a inteligência preditiva que subsidia a viabilidade futura da empresa”. Portanto, a área assume o papel de guardião da continuidade corporativa através do monitoramento sistêmico.

A eficiência do planejamento de longo prazo está intrinsecamente ligada à robustez dos dados que o alimentam, uma vez que decisões tomadas com base em relatórios desalinhados podem comprometer a alocação de capital e o posicionamento de mercado da firma. Como bem conceitua Chiavenato (2020, p. 112): “o planejamento estratégico sem o suporte de um sistema de controle gerencial eficaz torna-se um mero exercício de intenções, desprovido de mecanismos práticos de correção de rumo”. Torna-se evidente, portanto, que a governança moderna exige o acoplamento estrutural entre a formulação das metas e os instrumentos de mensuração econômica gerados pelo controller.

Diante dessa realidade, o presente estudo parte da seguinte questão-problema: como a controladoria pode ser utilizada como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico nas organizações? O objetivo geral é analisar a contribuição da controladoria no processo de planejamento estratégico, identificando suas funções, instrumentos e o papel do controller. Como objetivos específicos, o estudo propõe-se primeiramente a conceituar a controladoria e delinear sua evolução histórica, para em seguida identificar as principais ferramentas gerenciais utilizadas pela controladoria no suporte estratégico, passando também pela discussão do papel do controller como agente estratégico e, por fim, relacionar de forma direta a controladoria e o planejamento estratégico no contexto da gestão organizacional contemporânea.

A relevância deste tema justifica-se pela necessidade premente de compreender, de forma sistematizada, como a controladoria de vanguarda pode contribuir para a criação de valor sustentável e para a longevidade das empresas em ambientes de alta complexidade. Sob a ótica acadêmica, este trabalho preenche uma lacuna ao discutir a integração prática de ferramentas em um texto unificado e

linear. Para além desta introdução, que já incorpora o delineamento metodológico completo, o estudo está estruturado em seções específicas que compreendem os conceitos e o histórico da área, as funções e objetivos da controladoria, o papel estratégico do controller, os fundamentos do planejamento estratégico, a análise aprofundada das ferramentas gerenciais de suporte e as considerações finais.

Do ponto de vista metodológico, esta investigação caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, desenvolvida por meio de um rigoroso levantamento bibliográfico em obras clássicas e contemporâneas da área contábil e administrativa. Segundo Gil (2010), a abordagem qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser meramente quantificados, centrando-se na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais e organizacionais. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois visa detalhar as características e funções da controladoria e sua interface com o planejamento estratégico, sem a intenção de manipular variáveis isoladas (Lakatos; Marconi, 2017). A opção pelo método bibliográfico justifica-se pela necessidade de promover uma triangulação conceitual entre autores de diferentes épocas, garantindo uma base teórica sólida e validada para a sustentação das conclusões apresentadas.

Os procedimentos técnicos de coleta de dados fundamentaram-se na revisão de literatura de materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros-texto e artigos científicos publicados entre os anos de 1990 e 2026. As fontes secundárias englobam periódicos especializados nacionais, a exemplo da Revista Contabilidade e Finanças da USP, da Revista Brasileira de Contabilidade e do periódico Pensar Contábil, além de anais de congressos científicos de relevância nacional, como o Congresso Brasileiro de Custos e o Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. Os critérios de inclusão adotados foram a estrita aderência temática ao objeto de estudo, o reconhecimento acadêmico dos autores e a atualidade das obras, excluindo-se sumariamente materiais de cunho exclusivamente técnico-normativo ou sem a devida fundamentação científica adequada.

CONTROLADORIA: CONCEITO E HISTÓRICO

A controladoria tem suas raízes históricas nas grandes corporações norte-americanas do início do século XX, quando o crescimento das organizações industriais e o surgimento das primeiras empresas de grande porte, como a DuPont e a General Motors, impuseram a necessidade de controles internos mais rigorosos e de sistemas de informação gerencial que ultrapassassem os limites da simples escrituração contábil. Segundo Nakagawa (1993), foi nesse período que surgiu formalmente a figura do controller, profissional responsável por coordenar as atividades de controle e fornecer informações à cúpula administrativa.

No Brasil, a controladoria desenvolveu-se de forma mais expressiva a partir da década de 1950, impulsionada pela chegada de multinacionais norte-americanas ao país e pela consequente necessidade de adoção de práticas gerenciais mais sofisticadas. Conforme Figueiredo e Caggiano (2008), esse

processo foi gradualmente consolidado ao longo das décadas seguintes, à medida que a abertura econômica e a globalização exigiram das empresas brasileiras maior competitividade e profissionalismo na gestão.

Do ponto de vista conceitual, há na literatura distintas abordagens para a controladoria. Em sentido amplo, ela pode ser compreendida tanto como um ramo do conhecimento, fundamentado em princípios contábeis, administrativos e de tecnologia da informação, quanto como um órgão administrativo formal dentro da estrutura hierárquica das organizações. Padoveze (2010, p. 3) define a controladoria como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Como a Ciência Contábil é a ciência do controle em sentido amplo e atua em todos os eventos econômicos e, portanto, em todas as atividades das empresas, a controladoria está ou deve estar presente em todos os momentos e segmentos da entidade.

Figueiredo e Caggiano (2008) complementam essa visão ao afirmarem que a controladoria deve ser concebida como uma área de suporte à gestão, cuja função primordial é assegurar que a organização disponha de um sistema de informações que reflita com fidedignidade o seu desempenho econômico-financeiro, subsidiando a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 42) destacam que, contemporaneamente, a controladoria não pode ser vista de forma dissociada da estratégia organizacional, pois a integração entre informação contábil e decisão estratégica constitui a base do modelo moderno de controladoria, que se afasta da concepção puramente fiscalizadora para assumir um papel de parceira estratégica da alta gestão.

FUNÇÕES E OBJETIVOS DA CONTROLADORIA

A controladoria, enquanto órgão de assessoria da alta administração, desempenha um conjunto amplo e inter-relacionado de funções que se articulam em torno do objetivo central de garantir a eficácia organizacional. Padoveze (2010) agrupa essas funções em seis grandes eixos compostos por informação, planejamento, controle, avaliação de desempenho, mensuração econômica e gestão de riscos. A função de informação é a mais fundamental da controladoria, cabendo a essa área desenvolver, manter e operar um sistema de informações gerenciais capaz de capturar, processar e disseminar dados financeiros e não financeiros relevantes para a tomada de decisão. Conforme Figueiredo e Caggiano (2008), esse sistema deve ser desenhado de forma a atender às necessidades informacionais de cada nível hierárquico da organização, do operacional ao estratégico.

A função de planejamento envolve a participação ativa da controladoria no processo de formulação dos planos estratégicos, táticos e operacionais da organização. Nessa dimensão, a controladoria contribui com a análise do ambiente interno e externo, a projeção de cenários econômicos, a definição de metas e indicadores de desempenho e a elaboração do orçamento empresarial. Segundo Nakagawa (1993), o planejamento é a função que confere à controladoria seu

caráter genuinamente estratégico, diferenciando-a das abordagens tradicionais de controle puramente retrospectivo.

A função de controle, por sua vez, refere-se ao acompanhamento sistemático do desempenho organizacional em relação aos planos estabelecidos, identificando desvios, investigando suas causas e propondo ações corretivas. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011) ressaltam que o controle gerencial moderno não se limita ao controle de custos e despesas, abrangendo também a avaliação da eficiência dos processos, da qualidade dos produtos e serviços e do nível de satisfação dos clientes.

A avaliação de desempenho constitui um desdobramento do controle, mas com ênfase na mensuração dos resultados individuais e departamentais frente aos objetivos estratégicos. A controladoria é responsável por desenvolver e operar os sistemas de avaliação de desempenho que permitam identificar os responsáveis pelo alcance ou não alcance das metas organizacionais, subsidiando decisões de remuneração variável, promoção e realocação de recursos. Por fim, a gestão de riscos tem ganhado crescente importância no escopo da controladoria contemporânea. De acordo com Crepaldi (2017, p. 124), a controladoria assume a responsabilidade de estruturar mecanismos preditivos capazes de mapear as incertezas regulatórias e de mercado. Cabe a essa área identificar, mensurar e monitorar os riscos financeiros, operacionais, legais e estratégicos a que a organização está exposta, propondo mecanismos de mitigação e controle compatíveis com o apetite ao risco definido pela alta administração (Padoveze, 2010).

O PAPEL DO CONTROLLER COMO AGENTE ESTRATÉGICO

O controller é o executivo responsável pela condução de todo esse ecossistema informacional e pelo cumprimento de todas as responsabilidades atribuídas à controladoria. Sua formação típica combina sólidos conhecimentos de contabilidade, finanças, administração, tecnologia da informação e, crescentemente, de estratégia empresarial, o que reflete o caráter multidisciplinar da função. Figueiredo e Caggiano (2008) descrevem o controller como o guardião da missão organizacional, cuja função última é assegurar que a empresa permaneça no curso definido pelo seu planejamento estratégico, identificando desvios e propondo correções antes que se tornem ameaças à viabilidade do negócio. Nesse sentido, ele atua como um consultor interno da alta administração, dotado de visão sistêmica e de capacidade analítica para interpretar dados complexos e traduzi-los em informações acionáveis.

Nakagawa (1993) ressalta que o controller moderno não é apenas um produtor de informações, mas um catalisador de mudanças organizacionais. Ao compreender profundamente a estratégia da empresa e as dinâmicas do setor em que atua, o controller está posicionado para identificar oportunidades de criação de valor que, frequentemente, passam despercebidas pelos gestores focados exclusivamente nas operações do dia a dia. Reforçando essa transição profissional ocorrida nas últimas décadas, Lunkes e Rosa (2019, p. 18) afirmam que o controller deixou de ser um mero guardião dos ativos e executor de orçamentos para se posicionar como um conselheiro estratégico indispensável na condução dos negócios em

ambientes complexos. Schmidt e Santos (2006) acrescentam que a evolução do papel do controller está intimamente ligada à evolução da própria controladoria como campo de conhecimento, superando definitivamente o estereótipo do profissional exclusivamente voltado para o cumprimento de obrigações fiscais e contábeis.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

O planejamento estratégico constitui o processo estruturado, deliberado e dinâmico pelo qual as organizações definem sua identidade corporativa fundamental, ao mesmo tempo em que estabelecem seus objetivos de longo prazo e mapeiam as diretrizes necessárias para alcançá-los com sucesso. No que tange à sua conceituação, este construto transcende a mera elaboração de relatórios preditivos, configurando-se como um processo contínuo de aprendizagem organizacional e adaptação ambiental. De acordo com a perspectiva de Oliveira (2018, p. 74), o planejamento estratégico deve ser compreendido como “um sistema administrativo que proporciona consistência interna frente às perturbações externas, estabelecendo o caminho ótimo para a otimização dos resultados globais da empresa”. Trata-se, portanto, de uma ferramenta de vanguarda indispensável para a sobrevivência, a adaptabilidade e o crescimento corporativo sustentável em mercados hipercompetitivos, globalizados e caracterizados por profundas incertezas.

A finalidade primordial desse processo, respondendo diretamente ao questionamento sobre para que serve tal instrumento, reside na coordenação de esforços e na alocação racional de recursos escassos em direção a um futuro desejado. O planejamento estratégico serve para dotar a organização de um senso de direção unificado, minimizando o desperdício operacional gerado por ações departamentais desalinhadas. Além disso, ele funciona como um mecanismo de redução de riscos, permitindo que a alta administração antecipe crises macroeconômicas ou setoriais e prepare defesas estruturais oportunas. Nas palavras de Chiavenato (2020, p. 102), “a verdadeira utilidade do planejamento estratégico não está em prever o futuro com exatidão matemática, mas sim em mapear as incertezas e dotar a organização de flexibilidade tática para reagir com velocidade e precisão”. Serve também para legitimar as decisões de investimento perante acionistas e o mercado de capitais, fornecendo um arcabouço lógico que justifica a retenção de lucros ou a captação de dívidas para a expansão dos negócios.

Etapas de Construção e Arquitetura do Plano Estratégico

A estruturação prática de um planejamento estratégico eficaz exige o cumprimento de um rito metodológico rigoroso, detalhando como montar essa arquitetura sem cair no erro do pragmatismo sem fundamentação. O início da jornada metodológica para a montagem do plano ocorre com a definição da identidade organizacional, uma etapa essencialmente filosófica que estabelece a missão (a razão de ser da firma no presente), a visão (o estado futuro que a

organização aspira alcançar em um horizonte temporal delimitado) e os valores (os princípios éticos e comportamentais inegociáveis que norteiam todas as decisões). Essa tríade identitária funciona como o filtro cultural da empresa, garantindo que as ambições comerciais não corrompam o propósito institucional da marca.

Na sequência imediata, a montagem exige a realização do diagnóstico estratégico, uma análise situacional profunda que deve examinar simultaneamente os ambientes interno e externo. O ambiente externo é avaliado por meio de variáveis macroeconômicas, tecnológicas, políticas e sociais, sendo comumente instrumentalizado pelo modelo das cinco forças de Porter, que mede o poder de barganha de fornecedores e clientes, a ameaça de novos entrantes e produtos substitutos, e a rivalidade setorial. O ambiente interno, por sua vez, foca no mapeamento de ativos, competências essenciais, vulnerabilidades financeiras e eficiência de processos. O cruzamento técnico dessas informações é sintetizado na análise SWOT, permitindo que a liderança visualize as forças e fraquezas internas diante das oportunidades e ameaças externas.

Após a consolidação do diagnóstico, o processo avança para a fase de formulação dos objetivos estratégicos e das metas globais. Os objetivos representam os alvos qualitativos de longo prazo que a empresa pretende atingir, enquanto as metas trazem a quantificação monetária, temporal e percentual desses alvos. Com as metas estabelecidas, a liderança desenvolve os planos de ação detalhados, especificando as iniciativas, os responsáveis, os cronogramas e os orçamentos necessários para a execução de cada diretriz. Por fim, a montagem do planejamento encerra-se com a estruturação do sistema de controle e feedback, uma etapa que fecha o ciclo de gestão ao garantir que os resultados reais sejam periodicamente medidos e comparados com as metas traçadas originalmente, permitindo correções tempestivas de rumo.

Tipologias e Diretrizes de Posicionamento Estratégico

A escolha das estratégias adequadas para compor o plano depende diretamente do posicionamento que a firma deseja assumir perante o mercado e seus concorrentes. A literatura administrativa clássica e contemporânea divide essas escolhas em tipologias competitivas e corporativas. No âmbito das estratégias competitivas genéricas, o modelo de Michael Porter aponta três caminhos fundamentais que uma organização pode trilhar para obter vantagem competitiva sustentável, sendo a liderança em custo (focada na busca obstinada pela eficiência operacional extrema e economias de escala para oferecer os menores preços do mercado), a diferenciação (estratégia baseada na criação de produtos ou serviços percebidos pelo cliente como únicos, justificando a cobrança de um preço premium) e o foco ou enfoque (onde a empresa concentra seus esforços em um nicho de mercado específico, atendendo às necessidades exclusivas desse grupo com maior precisão do que os concorrentes generalistas).

Por sua vez, no nível das estratégias corporativas globais, as organizações adotam posturas condizentes com o seu momento de mercado e saúde financeira. As estratégias de crescimento são escolhidas quando o diagnóstico aponta um

excedente de oportunidades ambientais e forças internas, manifestando-se por meio da diversificação de produtos, expansão geográfica, internacionalização ou aquisições corporativas. Quando o mercado apresenta alta volatilidade e recessão econômica, a alta administração pode optar por estratégias de estabilidade ou manutenção, focando na consolidação das posições já conquistadas e na eficiência interna em detrimento da expansão agressiva. Em cenários de crise aguda ou obsolescência tecnológica profunda, adota-se a estratégia de defesa ou sobrevivência, que envolve a descontinuação de linhas de produtos deficitárias, redução drástica de custos operacionais e reestruturação patrimonial. Sobre essa escolha de posturas, Maximiano (2014, p. 156) adverte que “o maior erro de uma liderança executiva é adotar uma estratégia de crescimento expansionista quando os sinais macroeconômicos e a auditoria interna exigem uma postura defensiva de preservação de caixa”.

Desafios de Implementação e a Interface Informacional

A grande problemática corporativa contemporânea reside no fato de que muitas organizações falham significativamente não na formulação conceitual da estratégia, mas sim na sua execução prática e no seu monitoramento cotidiano. O abismo existente entre o que é desenhado nos planos de alta diretoria e o que é efetivamente executado pelas gerências operacionais constitui o principal gargalo para a longevidade empresarial, transformando projetos brilhantes em frustrações financeiras. Como bem conceitua Chiavenato (2020, p. 94), o planejamento estratégico não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões que são tomadas no presente, exigindo um fluxo de informações dinâmico e realista.

A implementação falha quando a alta gestão não consegue traduzir as grandes metas abstratas de longo prazo em rotinas diárias compreensíveis para os colaboradores da linha de frente. Discorrendo sobre esse distanciamento entre a intenção e a práxis executiva, Lunkes e Rosa (2019, p. 52) argumentam que “a falta de ferramentas que conectem as metas de longo prazo às rotinas de curto prazo sabota os melhores planos estratégicos, transformando diretrizes robustas em documentos estáticos e sem utilidade prática”. Desse modo, a evolução, a maturidade e a efetividade de todo esse ciclo conceitual dependem intrinsecamente da qualidade, da precisão e da tempestividade das informações gerenciais disseminadas dentro da empresa. É essa necessidade latente de mensuração econômica contínua, validação de premissas financeiras e controle de desvios que cria a obrigação de uma conexão direta, robusta e estrutural com a controladoria.

A INTEGRAÇÃO ENTRE CONTROLADORIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A relação entre a controladoria e o planejamento estratégico é de natureza simbiótica. A controladoria depende do planejamento estratégico para definir suas

prioridades e o escopo de suas atividades, enquanto o planejamento estratégico depende da controladoria para ser traduzido em metas mensuráveis, monitorado em sua execução e avaliado em seus resultados. O planejamento estratégico, conforme Ansoff (1990), é o processo pelo qual a organização estabelece onde quer chegar através de sua visão e objetivos de longo prazo, como pretende chegar por meio de estratégias e planos de ação, e como saberá se está no caminho certo utilizando indicadores e sistemas de controle. É exatamente nessa última dimensão que a controladoria desempenha seu papel mais relevante, concentrando-se no desenvolvimento e na operação dos sistemas de controle e informação que permitem monitorar a execução estratégica.

O Ciclo Integrado de Gestão

Figueiredo e Caggiano (2008) propõem que a contribuição da controladoria ao planejamento estratégico se manifesta com clareza em três momentos distintos do ciclo estratégico. No momento de formulação, a controladoria fornece o histórico de dados econômicos, elabora projeções financeiras complexas e avalia a viabilidade econômica das alternativas estratégicas consideradas pela alta gestão. No momento de implementação, a controladoria operacionaliza a estratégia por meio do desdobramento dos objetivos corporativos em metas orçamentárias e indicadores locais de desempenho para cada unidade de negócio. No momento de controle, a controladoria monitora os resultados reais, identifica desvios por meio de relatórios de feedback e subsidia a revisão oportuna do planejamento.

Essa atuação integrada ao longo de todo o ciclo estratégico posiciona a controladoria como um dos principais agentes de governança corporativa nas organizações, contribuindo diretamente para a redução da assimetria informacional entre proprietários, gestores e demais partes interessadas, além de fortalecer os mecanismos de accountability organizacional. Estudos empíricos realizados no contexto brasileiro corroboram essa visão de eficiência integrada. Nas palavras exatas de Beuren e Machado (2015, p. 181), as organizações que alinham formalmente seus sistemas de controle gerencial à estratégia corporativa demonstram uma capacidade nitidamente superior de adaptação e resiliência financeira frente às flutuações de mercado. Os autores destacam que a presença de um controller com autonomia e acesso direto à alta administração é um fator crítico para o sucesso desse suporte.

Dessa forma, a integração entre as duas áreas torna-se efetiva quando a controladoria está estruturalmente posicionada como órgão de assessoramento direto da presidência ou da diretoria executiva, detendo acesso irrestrito às informações de todas as áreas funcionais da organização e autoridade para questionar decisões que comprometam o alcance dos objetivos de longo prazo (Mosimann; Fisch, 1999).

Balanced Scorecard

Para cumprir suas funções estratégicas, a controladoria utiliza um conjunto de ferramentas e instrumentos gerenciais que permitem traduzir a estratégia

organizacional em ações mensuráveis e controláveis. O Balanced Scorecard, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), é uma das ferramentas mais amplamente utilizadas pela controladoria no suporte ao planejamento estratégico. Concebido inicialmente como um sistema de medição de desempenho, o modelo evoluiu para um sistema completo de gestão estratégica, capaz de comunicar, implementar e monitorar a estratégia organizacional a partir de quatro perspectivas integradas denominadas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira trata dos resultados econômicos esperados pela estratégia, traduzidos em indicadores como retorno sobre o investimento, valor econômico agregado e crescimento da receita. A perspectiva dos clientes foca nos resultados relacionados à satisfação, retenção e conquista de faturamento no mercado, bem como à participação geral de mercado. A perspectiva de processos internos identifica as atividades críticas que devem ser aperfeiçoadas para o alcance dos objetivos financeiros e de atendimento aos clientes. Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento contempla os ativos intangíveis, que envolvem o capital humano, o capital da informação e o capital organizacional que sustentam a capacidade de inovação e o aprendizado constante da empresa.

A controladoria desempenha papel central na implementação e operação do Balanced Scorecard, sendo responsável direta pela definição dos indicadores de cada perspectiva, pela coleta sistemática e validação dos dados necessários ao seu cálculo e pela elaboração minuciosa dos relatórios gerenciais que comunicam o desempenho estratégico à alta administração. De acordo com a visão expandida de Crepaldi (2017, p. 192), o Balanced Scorecard sob o guarda-chuva da controladoria deixa de ser um painel estático para se tornar o mapa de navegação dinâmico da alta gestão empresarial.

Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial representa outra ferramenta tradicional e indispensável da controladoria. Segundo Padoveze (2010), o orçamento é a expressão quantitativa e monetária do plano estratégico da organização para um determinado período, o qual coincide usualmente com um exercício fiscal, servindo simultaneamente como instrumento de planejamento, coordenação e controle de todas as atividades organizacionais.

No contexto estratégico, o orçamento cumpre papéis de extrema relevância, viabilizando primeiramente a alocação eficiente de recursos financeiros e humanos entre as diferentes unidades de negócio da firma. Adicionalmente, atua na definição de metas específicas e mensuráveis para cada área da organização e no monitoramento do desempenho real frente ao planejado por meio da análise sistemática de variações, além de realizar a comunicação clara das prioridades estratégicas da alta administração aos gerentes e colaboradores de toda a corporação.

Entre as modalidades orçamentárias mais utilizadas no mercado de capitais e na administração moderna, destacam-se o orçamento estático, o orçamento flexível, o orçamento base zero e o Beyond Budgeting. Cada um desses modelos

possui características específicas e aplicações diferenciadas que são escolhidas pela controladoria em função do nível de incerteza ambiental enfrentado pela empresa e do grau de descentralização administrativa adotado pela alta governança corporativa.

Indicadores de Desempenho e Relatórios Gerenciais

Os indicadores-chave de desempenho, conhecidos tecnicamente no ambiente organizacional como KPIs, constituem instrumentos fundamentais da controladoria para o monitoramento contínuo do progresso estratégico. Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011), um bom sistema de indicadores deve ser capaz de traduzir a estratégia corporativa em métricas inteiramente objetivas, permitindo a identificação precoce de desvios e a adoção tempestiva de ações corretivas.

Os relatórios gerenciais produzidos pela controladoria devem ser estruturados de forma a atender às necessidades informacionais de cada nível decisório da estrutura organizacional. Enquanto os relatórios operacionais focam em dados detalhados e de curto prazo, tais como o acompanhamento do fluxo de caixa diário, os custos por centro de custo e a análise detalhada de inadimplência, os relatórios estratégicos apresentam visões consolidadas e de longo prazo. Estes documentos integram dados financeiros e não financeiros que evidenciam de forma clara a criação ou a destruição de valor pela organização ao longo do tempo.

Análise de Custos Estratégicos e Valor Econômico Agregado

A análise de custos estratégicos compreende o estudo aprofundado dos custos organizacionais sob uma perspectiva de longo prazo e de posicionamento competitivo de mercado. Sobre essa ótica analítica profunda, Frezatti e seus colaboradores (2015, p. 67) asseveram que a gestão estratégica de custos exige o mapeamento minucioso de cada elo da cadeia de valor, permitindo identificar quais atividades efetivamente geram diferenciação ou liderança em custos para a entidade. Diferentemente da análise de custos operacionais, focada estritamente na eficiência imediata dos processos produtivos, a análise estratégica examina como a estrutura de custos da empresa se compara à dos concorrentes diretos ao longo de toda a cadeia de valor setorial e como as decisões de alta gestão afetam a posição de custo da organização no tempo.

O Valor Econômico Agregado, desenvolvido e consolidado no mercado financeiro pela consultoria Stern Stewart e Company, mede a real criação de riqueza pela organização, sendo calculado como a diferença entre o retorno operacional após impostos e o custo total do capital empregado na operação, englobando tanto o capital próprio quanto o de terceiros. Segundo Padoveze (2010), esta métrica possui a virtude de alinhar perfeitamente os interesses dos gestores com os dos acionistas, pois os projetos que destroem valor econômico são penalizados, mesmo que apresentem um lucro contábil positivo na escrituração tradicional, garantindo que o planejamento estratégico foque em investimentos genuinamente rentáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a Controladoria como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico nas organizações contemporâneas, respondendo à questão central: como a Controladoria pode ser utilizada como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico?

A partir da revisão bibliográfica detalhada e sistemática realizada ao longo do estudo, foi possível constatar que a controladoria evoluiu substancialmente ao longo do tempo, transitando de uma função predominantemente contábil, fiscalizadora e retrospectiva para um papel eminentemente estratégico, prospectivo e multidisciplinar, tornando-se indispensável à gestão eficaz das organizações modernas. Essa evolução histórica e conceitual reflete diretamente a crescente complexidade do ambiente corporativo globalizado, o qual demanda sistemas de informação, mensuração econômica e controle gerencial cada vez mais sofisticados para lidar com a volatilidade dos mercados, as incertezas macroeconômicas e a rapidez das transformações tecnológicas atuais.

Em relação ao primeiro objetivo específico, direcionado a conceituar a controladoria e delinear sua evolução histórica, verificou-se que a área originou-se formalmente nas grandes corporações industriais norte-americanas do início do século passado, consolidando-se à medida que as estruturas organizacionais se tornavam descentralizadas e complexas. No contexto brasileiro, esse campo desenvolveu-se de forma mais expressiva a partir da década de 1950, impulsionado principalmente pela inserção de empresas multinacionais que trouxeram novos padrões de governança ao país. O acúmulo desse percurso histórico permitiu à controladoria consolidar-se contemporaneamente tanto um campo autônomo de conhecimento científico quanto um órgão administrativo fundamental na estrutura hierárquica das organizações de médio e grande porte, deixando de ser um centro de custos puramente burocrático para se transformar em um centro de inteligência corporativa indispensável.

Quanto ao segundo objetivo específico, focado em identificar as principais ferramentas gerenciais utilizadas pela controladoria no suporte estratégico, a pesquisa evidenciou a existência de um portfólio robusto de instrumentos de alta relevância prática. Verificou-se que o Balanced Scorecard, o orçamento empresarial em suas diversas modalidades, os indicadores-chave de desempenho, os relatórios gerenciais customizados e a análise de custos estratégicos constituem o arsenal metodológico por meio do qual a controladoria operacionaliza e monitora a execução das diretrizes organizacionais. A expansão teórica promovida neste estudo permitiu compreender que essas ferramentas não devem funcionar de forma isolada, mas sim de maneira integrada, pois a eficácia do planejamento estratégico depende diretamente da capacidade desses instrumentos de traduzir metas abstratas em métricas financeiras e não financeiras perfeitamente acompanháveis em tempo real pela diretoria executiva.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, voltado a discutir o papel do controller como agente estratégico, a literatura consultada mostrou-se inteiramente

convergente ao apontar que o profissional contemporâneo superou o antigo estereótipo meramente técnico-contábil e fiscalizador. O controller moderno atua como um verdadeiro parceiro de negócios da alta gestão, sendo um profissional dotado de ampla visão sistêmica, acentuada capacidade analítica e forte habilidade de comunicação interpessoal. Como asseveram Lunkes e Rosa (2019), esse gestor atua ativamente na mediação dos conflitos de interesse internos e na tradução de dados operacionais complexos em informações limpas e acionáveis, auxiliando os tomadores de decisão na escolha dos caminhos mais rentáveis, eficientes e seguros para a sustentabilidade da firma.

Por fim, em relação ao quarto objetivo específico, cujo propósito era relacionar a controladoria e o planejamento estratégico, demonstrou-se de forma clara que essa relação possui uma natureza essencialmente simbiótica. A controladoria participa de forma ativa nos três momentos cruciais do ciclo estratégico, englobando a formulação através de projeções de cenários econômicos, a implementação por meio do desdobramento orçamentário por centros de responsabilidade e o controle mediante a análise de desvios e o fornecimento de feedbacks corretivos. As evidências empíricas debatidas no decorrer do texto, com destaque para as contribuições de Beuren e Machado (2015), indicam com segurança que as organizações dotadas de estruturas formais e autônomas de controladoria apresentam um nível superior de alinhamento estratégico, maior resiliência financeira e melhor desempenho econômico de longo prazo.

Conclui-se, portanto, que a controladoria não deve ser vista meramente como um órgão de suporte administrativo secundário, mas sim como um agente central na criação, mensuração e preservação de valor sustentável para as organizações contemporâneas. Sua atuação integrada e contínua junto ao planejamento estratégico constitui uma das mais relevantes e consolidadas contribuições da Ciência Contábil para a sobrevivência e o crescimento das empresas em ambientes de alta complexidade. Ao reduzir a assimetria informacional e subsidiar a governança corporativa, a controladoria valida a eficácia dos planos propostos e assegura que a visão de futuro da organização seja executada com base em premissas financeiras realistas e mensuráveis.

Como limitação inerente à presente pesquisa, destaca-se o caráter exclusivamente bibliográfico e exploratório da investigação teórica realizada, uma vez que a metodologia adotada não permitiu verificar de forma empírica ou estatística como tais práticas de controladoria se manifestam no cotidiano de organizações específicas em cenários setoriais distintos. Diante disso, sugere-se, para a realização de pesquisas e investigações futuras, a condução de estudos de caso múltiplos, pesquisas de campo ou levantamentos do tipo survey em empresas brasileiras de diferentes portes e segmentos econômicos. Tais estudos complementares serão de extrema utilidade para mensurar o grau de maturidade dessas práticas no cenário nacional e avaliar como o advento de novas tecnologias, como a inteligência artificial e a análise de grandes volumes de dados (Big Data), está impactando diretamente a rotina do controller e a acurácia do planejamento estratégico moderno.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BEUREN, Ilse Maria; MACHADO, Diego de Queiroz. Controladoria e planejamento estratégico: estudo em empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 26, n. 68, p. 176–192, maio/ago. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico: da intenção ao resultado**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FREZATTI, Fábio *et al.* **Análise de custos estratégica**. São Paulo: Atlas, 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LUNKES, Rogério João; ROSA, Fabrícia Silva da. **Controladoria gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvia. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.



A Tecnologia da Informação como Pilar da Controladoria Gerencial

Information Technology as a Pillar of Managerial Controllershship

Deivid da Rocha Bezerra

Fabio Alexandre da Silva Guedes

Fernando das Dores Esquivel Filho

Resumo: A intensificação da transformação digital tem alterado profundamente a forma como as organizações planejam, controlam, executam e avaliam suas atividades. Nesse contexto, a informação passou a ocupar posição estratégica no ambiente empresarial, deixando de ser apenas um registro operacional para se tornar recurso essencial à competitividade, à governança e à tomada de decisão. A controladoria gerencial, enquanto área responsável por apoiar o processo decisório, coordenar sistemas de informação, acompanhar o desempenho organizacional e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, encontra na Tecnologia da Informação um instrumento indispensável para ampliar sua efetividade. Este estudo tem como objetivo geral analisar a Tecnologia da Informação como pilar da controladoria gerencial, destacando sua contribuição para a integração de dados, automação de processos, geração de relatórios, construção de indicadores, controle em tempo real e apoio à tomada de decisão. Como objetivos específicos, busca-se discutir os fundamentos da controladoria gerencial, compreender o papel da Tecnologia da Informação nas organizações, apresentar os principais sistemas de informação gerencial e refletir sobre os benefícios e desafios decorrentes da adoção de ferramentas tecnológicas no contexto da controladoria. A metodologia utilizada caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, com caráter descritivo e análise interpretativa de obras acadêmicas relacionadas à controladoria, sistemas de informação, gestão empresarial e tecnologia. Os resultados indicam que a Tecnologia da Informação contribui significativamente para a melhoria da eficiência, da confiabilidade dos dados, da produtividade, da segurança informacional e da capacidade analítica das organizações. Entretanto, sua adoção também exige investimentos, capacitação profissional, mudança cultural e atenção permanente à segurança cibernética. Conclui-se que a controladoria contemporânea não pode ser compreendida de forma dissociada da Tecnologia da Informação, pois a gestão baseada em dados tornou-se condição fundamental para organizações que desejam atuar com planejamento, controle, inovação e competitividade em ambientes complexos e dinâmicos.

Palavras-chave: controladoria gerencial; tecnologia da informação; sistemas de informação; tomada de decisão; gestão empresarial.

Abstract: The intensification of digital transformation has profoundly changed the way organizations plan, control, execute, and evaluate their activities. In this context, information has assumed a strategic position within the business environment, evolving from a mere operational record into an essential resource for competitiveness, corporate governance, and decision-making. Managerial controllership, as the organizational function responsible for supporting the decision-making process, coordinating information systems, monitoring organizational performance, and contributing to the achievement of strategic objectives, relies on Information Technology as an indispensable tool to enhance its effectiveness. The

main objective of this study is to analyze Information Technology as a pillar of managerial controllership, highlighting its contribution to data integration, process automation, report generation, performance indicator development, real-time control, and decision support. The specific objectives are to discuss the foundations of managerial controllership, examine the role of Information Technology in organizations, present the main management information systems, and reflect on the benefits and challenges associated with the adoption of technological tools in the context of controllership. The methodology is characterized as qualitative bibliographic research with a descriptive approach and interpretative analysis of academic works related to controllership, information systems, business management, and technology. The findings indicate that Information Technology significantly contributes to improving efficiency, data reliability, productivity, information security, and the analytical capabilities of organizations. However, its adoption also requires investments, professional training, cultural change, and continuous attention to cybersecurity. It is concluded that contemporary controllership cannot be understood independently of Information Technology, as data-driven management has become a fundamental requirement for organizations seeking to operate with planning, control, innovation, and competitiveness in complex and dynamic environments.

Keywords: managerial controllership; information technology; information systems; decision-making; business management.

INTRODUÇÃO

A realidade empresarial contemporânea é marcada por mudanças aceleradas, ambientes competitivos, avanços tecnológicos constantes e aumento da complexidade nas relações econômicas. Nesse cenário, as organizações são desafiadas a tomar decisões cada vez mais rápidas, fundamentadas e coerentes com seus objetivos estratégicos. A simples experiência dos gestores, embora continue relevante, já não é suficiente para sustentar decisões em mercados caracterizados por grande volume de dados, oscilações de demanda, pressões por redução de custos, necessidade de inovação e exigências crescentes de transparência.

A transformação digital modificou a forma como as empresas produzem, armazenam, processam e utilizam informações. Processos que antes eram manuais, lentos e sujeitos a erros passaram a ser automatizados por meio de sistemas integrados, plataformas digitais, ferramentas de Business Intelligence, soluções em nuvem, inteligência artificial e recursos analíticos avançados. Com isso, a informação tornou-se um dos principais ativos organizacionais, pois permite compreender o desempenho da empresa, identificar falhas, projetar cenários, avaliar riscos, mensurar resultados e apoiar decisões gerenciais.

No campo da gestão, a controladoria assume papel central nesse processo. Tradicionalmente associada ao controle, ao orçamento, à contabilidade gerencial e ao acompanhamento do desempenho econômico-financeiro, a controladoria evoluiu para uma área estratégica, capaz de integrar informações de diferentes setores e transformá-las em conhecimento útil à administração. Sua atuação não se limita ao registro de dados contábeis; envolve análise crítica, planejamento, controle interno, avaliação de resultados, suporte à tomada de decisão e alinhamento entre estratégia e execução.

Nesse contexto, a Tecnologia da Informação apresenta-se como elemento essencial para o fortalecimento da controladoria gerencial. Sem sistemas adequados, os dados permanecem fragmentados, pouco confiáveis e de difícil interpretação. Com o apoio da TI, entretanto, a controladoria passa a dispor de informações tempestivas, integradas e estruturadas, o que favorece a elaboração de relatórios gerenciais, o monitoramento de indicadores, o controle orçamentário, a gestão de custos e a análise de desempenho. Assim, a tecnologia não atua apenas como ferramenta operacional, mas como base para uma controladoria mais analítica, preventiva e estratégica.

A relevância do tema justifica-se pela necessidade de compreender como a Tecnologia da Informação contribui para a modernização da controladoria e para a melhoria da gestão empresarial. Muitas organizações ainda enfrentam dificuldades na utilização adequada de seus sistemas, seja pela ausência de integração entre áreas, pela baixa qualidade dos dados, pela resistência dos colaboradores, pela falta de capacitação ou pelo alto custo de implantação. Por outro lado, empresas que utilizam a informação de maneira estruturada conseguem responder com maior rapidez às mudanças do mercado, reduzir desperdícios, melhorar controles e aumentar sua competitividade.

Diante desse contexto, formula-se a seguinte problemática: de que forma a Tecnologia da Informação atua como pilar da controladoria gerencial e contribui para o processo decisório nas organizações? A partir dessa questão, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar a Tecnologia da Informação como suporte estratégico da controladoria gerencial, evidenciando seus impactos na gestão, no controle e na tomada de decisão empresarial.

Como objetivos específicos, pretende-se: compreender os conceitos, objetivos e funções da controladoria gerencial; discutir a evolução e a importância da Tecnologia da Informação nas organizações; apresentar os principais sistemas de informação gerencial utilizados no apoio à controladoria; analisar os benefícios da integração tecnológica para o controle, o planejamento e o desempenho organizacional; e refletir criticamente sobre os desafios relacionados à implantação e ao uso da TI no ambiente gerencial.

A metodologia adotada baseia-se em pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, com caráter descritivo e análise interpretativa de obras acadêmicas reconhecidas nas áreas de controladoria, sistemas de informação e gestão empresarial. Para fundamentar a discussão, são utilizados autores como Padoveze, Catelli, Mosimann e Fisch, Gil, Laudon e Laudon, Stair e Reynolds e Oliveira, entre outros estudiosos que contribuem para a compreensão do tema.

O estudo está estruturado em nove partes. Após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, abordando controladoria gerencial, Tecnologia da Informação, sistemas de informação gerencial, integração entre TI e controladoria, além dos benefícios e desafios desse processo. Em seguida, descreve-se a metodologia da pesquisa. Posteriormente, desenvolve-se a análise e discussão dos resultados, relacionando teoria e prática empresarial. Por fim, são apresentadas as conclusões e as referências utilizadas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Controladoria Gerencial

A controladoria gerencial pode ser compreendida como uma área de apoio à gestão responsável por organizar, interpretar e fornecer informações relevantes ao processo decisório. Sua atuação está relacionada à integração entre planejamento, execução e controle, buscando assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma eficiente e sustentável. Diferentemente de uma visão restrita à contabilidade financeira, a controladoria gerencial trabalha com informações econômicas, financeiras, operacionais e estratégicas, transformando dados em instrumentos de gestão.

De acordo com Padoveze, a controladoria tem como missão apoiar a administração no processo de gestão, utilizando sistemas de informação que permitam planejar, controlar e avaliar o desempenho empresarial. Essa concepção evidencia que a controladoria não deve ser vista apenas como setor de fiscalização, mas como uma unidade de inteligência gerencial. Sua função é contribuir para que os gestores compreendam a realidade da organização e tomem decisões compatíveis com os objetivos definidos.

A evolução histórica da controladoria está associada ao crescimento das organizações e à necessidade de controles mais sofisticados. Em empresas menores e menos complexas, o acompanhamento das atividades pode ocorrer de maneira informal. Entretanto, à medida que a organização se expande, surgem novos departamentos, processos, unidades de negócio, centros de custos e fluxos financeiros, tornando indispensável a existência de uma área capaz de consolidar informações e orientar a gestão. Nesse sentido, a controladoria se desenvolve como resposta à complexidade empresarial.

No início, muitas práticas de controladoria estavam fortemente vinculadas à contabilidade de custos, ao orçamento e ao controle financeiro. Com o passar do tempo, a área incorporou novas responsabilidades, como análise de desempenho, gestão estratégica, controle interno, avaliação de riscos, governança corporativa e suporte à tomada de decisão. Catelli destaca que a controladoria deve contribuir para a eficácia empresarial, considerando não apenas os resultados financeiros, mas também a coerência entre objetivos, recursos e ações organizacionais.

Entre os principais objetivos da controladoria gerencial, destacam-se o fornecimento de informações úteis à administração, o apoio ao planejamento estratégico, a coordenação do orçamento, a avaliação de resultados, o acompanhamento de indicadores de desempenho, a identificação de desvios, a proposição de ações corretivas e a melhoria dos controles internos. Esses objetivos demonstram que a controladoria atua em diferentes dimensões da gestão, aproximando dados contábeis, financeiros e operacionais da estratégia empresarial.

As funções da controladoria são amplas e interdependentes. No planejamento estratégico, ela auxilia na formulação de metas, projeções e cenários. No orçamento

empresarial, contribui para a definição de receitas, custos, despesas e investimentos esperados. No controle interno, estabelece procedimentos que reduzem riscos, fraudes e inconsistências. Na análise de desempenho, compara resultados planejados e realizados, identificando variações relevantes. No processo decisório, oferece informações estruturadas para que os gestores avaliem alternativas e tomem decisões mais seguras.

O controller é o profissional responsável por coordenar essas atividades. Seu papel exige conhecimento contábil, financeiro, administrativo, tecnológico e estratégico. O controller não deve ser apenas um executor de relatórios, mas um analista capaz de interpretar números, compreender o negócio e dialogar com diferentes áreas da empresa. Em uma organização moderna, esse profissional precisa atuar de forma consultiva, auxiliando gestores na compreensão dos impactos econômicos de suas decisões.

A atuação do controller torna-se ainda mais relevante quando se considera a necessidade de alinhamento entre planejamento estratégico e controle gerencial. O planejamento define onde a empresa deseja chegar; o controle verifica se as ações executadas estão conduzindo a organização nessa direção. A controladoria, portanto, funciona como elo entre a estratégia e a operação. Sem informações adequadas, o planejamento pode se tornar apenas um documento formal, desconectado da realidade.

O controle interno também ocupa posição central na controladoria. Ele compreende políticas, procedimentos e práticas voltadas à proteção dos ativos, à confiabilidade das informações, à conformidade legal e à eficiência operacional. Uma empresa que não possui controles internos adequados fica mais exposta a erros, desperdícios, fraudes e decisões equivocadas. A controladoria contribui para estruturar esses controles, monitorar sua efetividade e propor melhorias.

No processo decisório, a controladoria atua como fornecedora de informações relevantes. Decisões sobre investimentos, formação de preços, redução de custos, expansão de mercado, financiamento, contratação de pessoal ou lançamento de produtos exigem dados confiáveis. A ausência de informações pode levar a decisões baseadas em percepção subjetiva, o que aumenta o risco empresarial. Por isso, a controladoria gerencial deve garantir que os gestores tenham acesso a informações tempestivas, compreensíveis e alinhadas às necessidades do negócio.

Tecnologia da Informação nas Organizações

A Tecnologia da Informação pode ser definida como o conjunto de recursos tecnológicos utilizados para coletar, processar, armazenar, transmitir e disponibilizar informações. Esses recursos incluem equipamentos, softwares, redes, bancos de dados, sistemas integrados, ferramentas analíticas e plataformas digitais. Nas organizações, a TI tem como finalidade apoiar processos operacionais, gerenciais e estratégicos, contribuindo para maior eficiência e qualidade das decisões.

Laudon e Laudon explicam que os sistemas de informação combinam tecnologia, pessoas e processos organizacionais para transformar dados em

informações úteis. Essa perspectiva é importante porque demonstra que a TI não se resume à adoção de computadores ou softwares. Seu valor depende da forma como é integrada aos processos, utilizada pelos colaboradores e alinhada aos objetivos da organização. Assim, tecnologia sem gestão pode gerar custos elevados sem benefícios reais.

A evolução tecnológica nas empresas passou por diferentes fases. Inicialmente, a tecnologia era utilizada principalmente para automatizar tarefas repetitivas, como folha de pagamento, lançamentos contábeis e controle de estoques. Posteriormente, surgiram sistemas mais integrados, capazes de conectar diferentes áreas organizacionais. Com o avanço da internet, da computação em nuvem, da análise de dados e da inteligência artificial, a TI passou a ocupar papel estratégico, permitindo novos modelos de negócio e formas mais avançadas de gestão.

A transformação digital representa uma mudança mais ampla do que a simples informatização de processos. Ela envolve a revisão de práticas organizacionais, a utilização intensiva de dados, a automação de atividades, a integração entre canais físicos e digitais e a adoção de uma cultura orientada à inovação. Empresas que passam por transformação digital buscam não apenas substituir processos manuais por sistemas, mas repensar a forma como geram valor para clientes, fornecedores, colaboradores e demais partes interessadas.

No ambiente empresarial atual, a gestão da informação tornou-se fator determinante para a competitividade. Organizações que conseguem coletar e interpretar dados com rapidez tendem a identificar oportunidades e ameaças antes dos concorrentes. Por exemplo, uma empresa varejista que utiliza sistemas integrados pode acompanhar em tempo real o giro de estoque, o comportamento de compra dos clientes e a margem de contribuição por produto. Com essas informações, consegue ajustar preços, negociar melhor com fornecedores e planejar campanhas comerciais mais eficientes.

A competitividade organizacional está diretamente relacionada à capacidade de utilizar a informação de forma estratégica. Stair e Reynolds destacam que sistemas de informação bem estruturados contribuem para melhoria de processos, redução de custos, aumento da produtividade e apoio à inovação. No entanto, esses resultados dependem da qualidade dos dados, da capacitação dos usuários e do alinhamento entre TI e estratégia empresarial.

Em muitas empresas, ainda existe uma visão limitada da Tecnologia da Informação, tratada apenas como área de suporte técnico. Essa compreensão é insuficiente diante da complexidade atual. A TI deve ser considerada parceira da gestão, participando da construção de soluções que melhorem processos, ampliem controles e fortaleçam a tomada de decisão. Quando utilizada de forma estratégica, ela permite que a organização avance de uma postura reativa para uma postura analítica e preventiva.

Sistemas de Informação Gerencial

Os Sistemas de Informação Gerencial são instrumentos que coletam, processam e disponibilizam informações para apoiar gestores em suas atividades de planejamento, controle e decisão. Esses sistemas permitem transformar dados dispersos em relatórios, indicadores, análises e projeções. Para a controladoria, os sistemas de informação são essenciais, pois viabilizam a integração entre registros contábeis, financeiros, operacionais e estratégicos.

Entre os sistemas mais relevantes, destacam-se os sistemas ERP, sigla para *Enterprise Resource Planning*. Os ERPs são sistemas integrados de gestão empresarial que conectam diferentes áreas, como compras, vendas, estoque, produção, financeiro, contabilidade, fiscal e recursos humanos. Sua principal contribuição é evitar a fragmentação das informações. Quando uma venda é registrada, por exemplo, o sistema pode atualizar automaticamente o estoque, gerar contas a receber, registrar informações fiscais e alimentar relatórios gerenciais.

A utilização de sistemas ERP fortalece a controladoria porque permite maior padronização dos processos e acesso a informações mais consistentes. Antes da integração proporcionada por esses sistemas, era comum que cada setor mantivesse planilhas próprias, gerando divergências entre dados comerciais, financeiros e contábeis. Com um ERP bem implantado, a empresa reduz retrabalho, melhora a rastreabilidade das operações e amplia sua capacidade de controle.

Os sistemas contábeis também desempenham papel importante na gestão. Eles registram fatos contábeis, elaboram demonstrações financeiras, controlam obrigações fiscais e fornecem informações para análise gerencial. Em escritórios de contabilidade e empresas de médio e grande porte, os sistemas contábeis possibilitam maior agilidade na escrituração, integração com documentos fiscais eletrônicos, apuração de tributos e elaboração de relatórios. Para a controladoria, esses sistemas são fontes fundamentais de dados econômico-financeiros.

Além dos sistemas transacionais, existem os Sistemas de Apoio à Decisão, voltados à análise de problemas menos estruturados. Esses sistemas permitem simulações, projeções, comparações de cenários e análises de sensibilidade. Em uma decisão de investimento, por exemplo, podem auxiliar na avaliação de fluxo de caixa, taxa de retorno, payback, valor presente líquido e riscos associados. A controladoria utiliza esse tipo de recurso para oferecer aos gestores análises mais completas e fundamentadas.

O Business Intelligence, conhecido como BI, tornou-se uma das ferramentas mais utilizadas na gestão contemporânea. O BI reúne métodos, tecnologias e aplicações voltados à coleta, organização, análise e visualização de dados. Por meio de dashboards, gráficos e indicadores, os gestores conseguem acompanhar o desempenho da empresa de forma mais clara e dinâmica. Na controladoria, o BI permite monitorar receitas, custos, despesas, margens, inadimplência, fluxo de caixa, orçamento e indicadores operacionais.

O Big Data amplia essa discussão ao tratar do processamento de grandes volumes de dados, muitas vezes provenientes de fontes variadas e em alta

velocidade. Embora o conceito seja frequentemente associado a grandes empresas de tecnologia, sua lógica também pode ser aplicada em organizações de diversos setores. Dados de clientes, vendas, redes sociais, logística, produção e atendimento podem ser analisados para identificar padrões, prever comportamentos e melhorar decisões. Para a controladoria, o desafio é transformar esse volume de dados em informação gerencial relevante.

A computação em nuvem, ou Cloud Computing, também impacta profundamente os sistemas de informação. Ao permitir o acesso remoto a sistemas e dados, a nuvem oferece maior flexibilidade, escalabilidade e redução de investimentos em infraestrutura própria. Pequenas e médias empresas, que antes tinham dificuldade para adquirir sistemas robustos, passaram a utilizar soluções em nuvem por meio de assinaturas mensais. Isso democratiza o acesso à tecnologia, embora também exija cuidados com segurança, privacidade e disponibilidade dos dados.

A inteligência artificial aplicada à gestão representa uma etapa mais avançada no uso da Tecnologia da Informação. Ferramentas baseadas em IA podem automatizar classificações contábeis, identificar inconsistências, prever fluxo de caixa, detectar fraudes, analisar comportamento de clientes e sugerir ações gerenciais. Na controladoria, a inteligência artificial pode auxiliar na análise preditiva, permitindo que a empresa não apenas compreenda o passado, mas antecipe tendências e riscos futuros.

Contudo, a adoção dessas tecnologias exige maturidade organizacional. Sistemas sofisticados não garantem bons resultados se os dados forem inconsistentes, se os usuários não forem capacitados ou se os processos internos estiverem mal definidos. A controladoria deve atuar justamente na mediação entre tecnologia e gestão, garantindo que os sistemas sejam utilizados para gerar informações úteis e não apenas para acumular dados sem interpretação.

A Tecnologia da Informação como Suporte da Controladoria

A relação entre Tecnologia da Informação e controladoria gerencial é cada vez mais estreita. A controladoria depende de informações confiáveis para cumprir sua missão, enquanto a TI fornece os instrumentos necessários para capturar, processar, armazenar e apresentar essas informações. Dessa forma, a tecnologia torna-se suporte estrutural para as atividades de planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão.

Um dos principais benefícios da TI para a controladoria é a integração entre setores. Em muitas organizações, as informações de compras, vendas, financeiro, estoque e contabilidade são geradas em momentos diferentes e por equipes distintas. Quando não há integração, surgem divergências, retrabalhos e atrasos. A TI reduz esse problema ao permitir que os dados circulem de forma padronizada entre as áreas. Isso fortalece a visão sistêmica da empresa, pois o controller passa a compreender os impactos de uma operação em diferentes dimensões do negócio.

O controle em tempo real é outra contribuição relevante. Em um ambiente de negócios dinâmico, relatórios produzidos com grande atraso podem perder

utilidade. Com sistemas integrados e dashboards atualizados, a controladoria consegue acompanhar indicadores continuamente. Por exemplo, uma empresa pode monitorar diariamente o faturamento, a margem bruta, o nível de estoque, a inadimplência e o saldo de caixa. Essa capacidade permite decisões mais rápidas e ações corretivas antes que pequenos desvios se transformem em problemas maiores.

A automatização de processos reduz atividades manuais e repetitivas. Conciliações bancárias, emissão de relatórios, classificação de despesas, controle de contas a pagar, apuração de impostos e acompanhamento orçamentário podem ser parcialmente ou totalmente automatizados. Isso libera os profissionais da controladoria para atividades mais analíticas e estratégicas. Em vez de gastar grande parte do tempo coletando dados, a equipe passa a interpretar informações, investigar causas de desvios e propor melhorias.

A redução de erros também é um impacto importante. Processos manuais estão mais sujeitos a falhas de digitação, perda de documentos, duplicidade de lançamentos e inconsistências de cálculo. A utilização de sistemas parametrizados reduz esses riscos, embora não os elimine completamente. A qualidade das informações depende tanto da tecnologia quanto dos controles sobre sua utilização. Por isso, a controladoria deve acompanhar a parametrização dos sistemas, validar dados e estabelecer procedimentos de conferência.

A geração de relatórios gerenciais é uma das funções mais visíveis da integração entre TI e controladoria. Relatórios de desempenho, demonstrativos gerenciais, análises de custos, acompanhamento orçamentário e projeções financeiras tornam-se mais ágeis quando os dados estão organizados em sistemas. Além disso, relatórios modernos não precisam limitar-se a tabelas estáticas. Eles podem incluir gráficos, filtros, comparativos e análises por período, unidade, produto, cliente ou centro de custo.

Os dashboards representam uma evolução na apresentação das informações gerenciais. Por meio deles, os gestores visualizam indicadores em painéis interativos, facilitando a compreensão do desempenho organizacional. Um dashboard financeiro pode apresentar faturamento, despesas, lucro, fluxo de caixa, margem de contribuição e inadimplência. Um dashboard operacional pode mostrar produtividade, tempo de entrega, índice de retrabalho e nível de estoque. Para a controladoria, esses painéis facilitam a comunicação dos resultados e aproximam a informação dos gestores.

Os indicadores de desempenho, conhecidos como KPIs, são fundamentais para transformar dados em instrumentos de controle. A controladoria deve participar da definição de indicadores coerentes com os objetivos estratégicos da empresa. Indicadores mal escolhidos podem induzir comportamentos inadequados ou gerar interpretações equivocadas. Por isso, não basta medir muito; é preciso medir o que realmente importa. A TI contribui ao permitir a coleta e o acompanhamento sistemático desses indicadores.

No planejamento orçamentário, a Tecnologia da Informação facilita a elaboração, consolidação e acompanhamento do orçamento. Sistemas específicos

permitem que diferentes áreas preencham suas previsões, enquanto a controladoria consolida os dados e analisa sua coerência. Após a aprovação do orçamento, a comparação entre valores planejados e realizados pode ser feita de forma contínua. Isso favorece a identificação de desvios e a adoção de medidas corretivas.

No controle financeiro, a TI contribui para o acompanhamento de receitas, despesas, contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa e necessidade de capital de giro. Empresas que não possuem sistemas adequados frequentemente enfrentam dificuldades para prever compromissos financeiros, controlar inadimplência ou avaliar sua capacidade de investimento. Com o apoio tecnológico, a controladoria consegue fornecer informações mais precisas sobre liquidez, endividamento e rentabilidade.

O apoio à tomada de decisão é, talvez, a contribuição mais estratégica da TI à controladoria. Decisões empresariais envolvem riscos e incertezas, mas podem ser melhor fundamentadas quando apoiadas por dados confiáveis. A TI permite comparar cenários, projetar resultados, avaliar tendências e identificar relações que não seriam percebidas facilmente em análises manuais. Assim, a controladoria se fortalece como área consultiva, orientada por evidências e comprometida com a eficácia organizacional.

Benefícios e Desafios da TI na Controladoria

A adoção da Tecnologia da Informação na controladoria proporciona diversos benefícios. O primeiro deles é a agilidade. Com sistemas integrados e relatórios automatizados, as informações chegam aos gestores em menor tempo. Isso é especialmente importante em ambientes competitivos, nos quais decisões tardias podem representar perda de oportunidades ou agravamento de problemas.

A eficiência também é ampliada. A TI permite realizar mais atividades com menor esforço operacional, reduzindo retrabalho e melhorando a alocação do tempo dos profissionais. Atividades antes executadas manualmente podem ser automatizadas, diminuindo a dependência de controles paralelos em planilhas. Embora as planilhas ainda sejam úteis em determinadas análises, seu uso excessivo e sem controle pode gerar inconsistências e dificultar a rastreabilidade dos dados.

Outro benefício é a redução de custos. Inicialmente, a implantação de sistemas pode exigir investimentos significativos. No entanto, a médio e longo prazo, a automação e a melhoria dos controles podem reduzir desperdícios, erros, atrasos, multas fiscais e perdas operacionais. Uma empresa que controla melhor seus estoques, por exemplo, pode diminuir compras desnecessárias, evitar rupturas e reduzir capital parado.

A segurança das informações também pode ser fortalecida por meio da TI. Sistemas modernos permitem controle de acesso, registro de atividades, backups, criptografia e níveis de autorização. Essas funcionalidades são importantes para proteger dados sensíveis e garantir que cada usuário acesse apenas as informações necessárias à sua função. Contudo, a segurança tecnológica deve ser acompanhada por políticas internas, treinamento e cultura de responsabilidade.

A produtividade é outro efeito positivo. Profissionais da controladoria que utilizam sistemas adequados conseguem dedicar mais tempo à análise e menos tempo à coleta manual de dados. Isso contribui para uma atuação mais estratégica e valorizada dentro da organização. A produtividade, nesse sentido, não significa apenas fazer mais tarefas, mas produzir informações de maior qualidade para a gestão.

A competitividade empresarial também é impactada. Organizações que utilizam informações de forma inteligente tendem a responder melhor às mudanças do mercado, precificar produtos com maior precisão, controlar custos, planejar investimentos e identificar oportunidades. A controladoria apoiada por TI contribui para que a empresa se torne mais orientada a dados, reduzindo improvisações e fortalecendo a racionalidade decisória.

Apesar dos benefícios, existem desafios importantes. O alto custo de implantação é um dos principais obstáculos, especialmente para pequenas e médias empresas. Sistemas ERP, ferramentas de BI, consultorias de implantação, treinamento e manutenção podem representar investimentos elevados. Por isso, a escolha da tecnologia deve considerar o porte da empresa, suas necessidades reais e sua capacidade financeira.

A resistência à mudança também é um desafio frequente. Colaboradores acostumados a processos manuais ou a controles próprios podem resistir à adoção de novos sistemas. Essa resistência pode ocorrer por medo de perder espaço, dificuldade de adaptação ou falta de compreensão sobre os benefícios da tecnologia. A implantação de TI, portanto, não é apenas um projeto técnico, mas também um processo de mudança organizacional.

A dependência tecnológica merece reflexão crítica. À medida que a empresa passa a utilizar sistemas para atividades essenciais, torna-se dependente da disponibilidade, da qualidade e da segurança dessas ferramentas. Falhas sistêmicas, indisponibilidade de internet, problemas de integração ou ataques cibernéticos podem comprometer operações e controles. Assim, a organização precisa desenvolver planos de contingência e políticas de continuidade.

A segurança cibernética é uma preocupação crescente. O aumento do volume de dados digitais amplia os riscos de vazamento, fraude, invasões e sequestro de informações. A controladoria lida com dados sensíveis, como resultados financeiros, custos, salários, contratos, margens e estratégias. Por isso, deve atuar em conjunto com a área de TI para garantir controles de acesso, auditoria, backups e boas práticas de proteção da informação.

A necessidade de capacitação profissional é outro ponto fundamental. A controladoria digital exige profissionais capazes de interpretar dados, utilizar sistemas, compreender indicadores, dialogar com a área de tecnologia e pensar estrategicamente. O controller contemporâneo precisa desenvolver competências analíticas e tecnológicas, sem abandonar sua base contábil e gerencial. A formação acadêmica e a educação continuada tornam-se indispensáveis nesse processo.

Dessa forma, os benefícios da TI na controladoria são expressivos, mas não automáticos. Eles dependem de planejamento, investimento adequado, qualidade dos dados, capacitação, cultura organizacional e alinhamento estratégico. A tecnologia, isoladamente, não resolve problemas de gestão; ela potencializa boas práticas quando integrada a processos bem estruturados e pessoas preparadas.

METODOLOGIA

A metodologia deste estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, com caráter descritivo e análise interpretativa. A pesquisa bibliográfica foi escolhida por permitir o estudo de conceitos, teorias e contribuições acadêmicas já desenvolvidas sobre controladoria gerencial, tecnologia da informação, sistemas de informação e gestão empresarial.

Segundo Gil, a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já publicado, como livros, artigos científicos, dissertações, teses e outras fontes acadêmicas. Esse tipo de pesquisa é adequado quando se busca compreender determinado fenômeno a partir da contribuição de diferentes autores. No presente trabalho, a revisão bibliográfica possibilitou reunir fundamentos teóricos capazes de explicar a relação entre TI e controladoria.

A natureza qualitativa justifica-se pelo fato de que o estudo não pretende mensurar estatisticamente os impactos da Tecnologia da Informação, mas analisar e interpretar sua contribuição para a controladoria gerencial. A abordagem qualitativa permite compreender relações, significados, desafios e implicações práticas, sendo apropriada para estudos que envolvem fenômenos organizacionais e gerenciais.

O caráter descritivo decorre da intenção de apresentar e analisar as características da controladoria gerencial e da Tecnologia da Informação no contexto empresarial. A pesquisa descreve conceitos, funções, sistemas, benefícios e desafios, buscando demonstrar como esses elementos se relacionam. Não se trata, portanto, de uma pesquisa experimental, mas de um estudo teórico voltado à compreensão crítica do tema.

A análise interpretativa foi realizada a partir da leitura e articulação de obras acadêmicas reconhecidas. Foram considerados autores da área de controladoria, como Padoveze, Catelli, Mosimann e Fisch, além de autores de metodologia científica, como Gil, e de sistemas de informação, como Laudon e Laudon, Stair e Reynolds e Oliveira. A interpretação dessas contribuições permitiu construir uma reflexão sobre o papel da TI como pilar da controladoria gerencial.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa envolveu levantamento de literatura, seleção de obras pertinentes, leitura analítica, organização dos principais conceitos e construção de uma discussão teórica aplicada à realidade empresarial. O estudo buscou relacionar fundamentos acadêmicos com exemplos práticos, a fim de demonstrar a relevância do tema para empresas de diferentes portes e setores.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise teórica desenvolvida permite afirmar que a Tecnologia da Informação se tornou um dos pilares fundamentais da controladoria gerencial. Essa constatação decorre da própria natureza da controladoria, que depende da qualidade, tempestividade e integração das informações para cumprir sua função. Em um ambiente empresarial marcado por grande volume de dados e necessidade de decisões rápidas, a controladoria que não utiliza adequadamente recursos tecnológicos tende a perder efetividade.

Na prática empresarial, a TI aparece como suporte desde os processos mais básicos até as análises mais estratégicas. Em uma empresa comercial, por exemplo, a integração entre sistema de vendas, estoque, financeiro e contabilidade permite acompanhar o desempenho de produtos, controlar margens, verificar inadimplência e projetar fluxo de caixa. Sem essa integração, cada setor pode produzir informações diferentes, dificultando a visão geral do negócio.

Empresas industriais também demonstram a importância da TI para a controladoria. O controle de custos de produção exige dados sobre matéria-prima, mão de obra, tempo de máquina, perdas, estoques e despesas indiretas. Sistemas integrados permitem capturar essas informações ao longo do processo produtivo, oferecendo à controladoria condições para calcular custos, analisar variações e apoiar decisões sobre preços, produtividade e investimentos.

No setor de serviços, a Tecnologia da Informação contribui para mensurar produtividade, rentabilidade por contrato, custos por cliente e desempenho de equipes. Escritórios de contabilidade, clínicas, empresas de consultoria e prestadores de serviços em geral podem utilizar sistemas para controlar horas trabalhadas, receitas recorrentes, despesas operacionais e indicadores de satisfação. A controladoria, nesse caso, ajuda a transformar dados operacionais em informações úteis para a gestão.

A automação de processos representa um dos impactos mais evidentes da TI na controladoria. Atividades como conciliação bancária, emissão de notas fiscais, integração de documentos eletrônicos, geração de relatórios e acompanhamento de contas a pagar podem ser realizadas com menor intervenção humana. Essa automação reduz erros e aumenta a velocidade das informações, mas também exige revisão dos processos internos. Automatizar um processo mal estruturado pode apenas acelerar falhas já existentes.

Os dashboards e indicadores de desempenho modificaram a forma como os gestores acompanham os resultados. Antes, muitos relatórios gerenciais eram extensos, estáticos e produzidos apenas ao final do mês. Atualmente, dashboards permitem visualização dinâmica e acompanhamento quase em tempo real. Essa mudança melhora a comunicação das informações, pois gráficos, filtros e painéis facilitam a interpretação por gestores que nem sempre possuem formação contábil ou financeira.

Entretanto, é necessário cuidado para que os dashboards não se tornem apenas instrumentos visuais sem profundidade analítica. Um painel bonito não garante boa gestão. A controladoria precisa assegurar que os indicadores sejam relevantes, corretamente calculados e alinhados à estratégia empresarial. Por exemplo, acompanhar apenas o faturamento pode ser insuficiente se a empresa não monitora a margem de lucro, a inadimplência e o fluxo de caixa. Vender mais nem sempre significa ganhar mais.

A tomada de decisão baseada em dados é outro ponto central da discussão. A TI permite que decisões sejam fundamentadas em informações históricas, projeções e simulações. Uma empresa que deseja abrir uma nova filial pode analisar dados de vendas por região, custos logísticos, perfil dos clientes, concorrência, capacidade financeira e retorno esperado. A controladoria organiza essas informações e contribui para reduzir a incerteza do processo decisório.

A competitividade organizacional é fortalecida quando a empresa utiliza a informação como recurso estratégico. Em mercados disputados, pequenas diferenças de custo, preço, prazo e qualidade podem determinar a permanência ou perda de clientes. A controladoria apoiada por TI permite identificar gargalos, desperdícios e oportunidades de melhoria. Assim, a empresa deixa de agir apenas após o problema ocorrer e passa a atuar preventivamente.

Apesar disso, a realidade de muitas empresas ainda é marcada por limitações tecnológicas. Pequenos negócios frequentemente dependem de controles manuais ou planilhas sem integração. Nesses casos, a controladoria pode ser prejudicada pela ausência de dados confiáveis. No entanto, o avanço de soluções em nuvem e sistemas mais acessíveis tem permitido que empresas menores adotem ferramentas antes restritas a grandes organizações. O desafio está em escolher soluções compatíveis com a realidade do negócio.

Outro aspecto importante é a cultura organizacional. A implantação de sistemas exige mudança de comportamento. Não basta adquirir um ERP ou uma ferramenta de BI; é necessário que os colaboradores registrem informações corretamente, respeitem processos e compreendam a importância dos dados. A qualidade da informação começa na origem. Se uma venda é cadastrada de forma errada, se uma despesa é classificada incorretamente ou se um estoque não é atualizado, os relatórios gerenciais serão comprometidos.

A controladoria deve atuar como guardiã da qualidade da informação. Isso não significa centralizar todos os dados, mas estabelecer critérios, orientar usuários, validar relatórios e promover padronização. A área precisa dialogar com setores operacionais para compreender a origem das informações e evitar análises desconectadas da realidade. Esse papel integrador reforça a importância do controller como profissional multidisciplinar.

A segurança da informação também surge como elemento crítico. Quanto mais a empresa depende de dados digitais, maior é a necessidade de protegê-los. Informações financeiras, fiscais e estratégicas são sensíveis e podem gerar prejuízos se forem acessadas indevidamente. A controladoria deve participar das

discussões sobre perfis de acesso, trilhas de auditoria, segregação de funções e políticas de backup. Segurança não é responsabilidade exclusiva da área de TI; é uma questão de governança organizacional.

A inteligência artificial tende a ampliar ainda mais o papel da Tecnologia da Informação na controladoria. Ferramentas inteligentes podem identificar padrões, prever riscos, automatizar análises e sugerir decisões. No entanto, é necessário adotar postura crítica. A IA não substitui o julgamento profissional, especialmente em decisões que envolvem contexto, ética, estratégia e responsabilidade. O controller do futuro deverá saber utilizar tecnologias avançadas sem abrir mão da análise humana.

Dessa forma, os resultados da análise indicam que a TI fortalece a controladoria ao ampliar a capacidade de controle, análise e decisão. Porém, seus benefícios dependem da integração entre tecnologia, processos e pessoas. A tecnologia deve ser vista como meio, não como fim. Seu valor está na capacidade de melhorar a gestão, gerar informações confiáveis e contribuir para que a organização alcance seus objetivos de forma sustentável.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a Tecnologia da Informação como pilar da controladoria gerencial, destacando sua contribuição para a integração de informações, automação de processos, geração de relatórios, controle em tempo real, acompanhamento de indicadores e apoio à tomada de decisão. A partir da pesquisa bibliográfica realizada, verificou-se que a relação entre TI e controladoria tornou-se indispensável no ambiente empresarial contemporâneo.

A controladoria gerencial evoluiu de uma função predominantemente voltada ao controle financeiro para uma área estratégica de apoio à gestão. Seu papel envolve planejamento, controle interno, avaliação de desempenho, orçamento, análise de resultados e suporte decisório. Para cumprir essas funções de maneira eficiente, a controladoria necessita de informações confiáveis, tempestivas e integradas. É nesse ponto que a Tecnologia da Informação assume papel central.

A TI contribui para que dados originados em diferentes setores sejam organizados e transformados em informações úteis. Sistemas ERP, sistemas contábeis, ferramentas de apoio à decisão, Business Intelligence, Big Data, computação em nuvem e inteligência artificial ampliam a capacidade analítica das organizações. Esses recursos permitem maior agilidade, redução de erros, melhoria dos controles, aumento da produtividade e fortalecimento da competitividade.

Observou-se também que os dashboards e indicadores de desempenho têm papel relevante na comunicação dos resultados gerenciais. Eles possibilitam acompanhamento mais claro e dinâmico das atividades empresariais, aproximando a informação dos gestores. Contudo, sua eficácia depende da escolha adequada dos indicadores e da qualidade dos dados utilizados. A controladoria deve garantir

que as métricas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos e não sejam utilizadas de maneira superficial.

A análise evidenciou, ainda, que a adoção da Tecnologia da Informação não está isenta de desafios. Alto custo de implantação, resistência à mudança, dependência tecnológica, riscos de segurança cibernética e necessidade de capacitação profissional são fatores que exigem atenção. A tecnologia, por si só, não garante melhor gestão. Ela precisa estar integrada a processos bem definidos, pessoas capacitadas e cultura organizacional orientada à informação.

Como reflexão crítica, pode-se afirmar que o futuro da controladoria será cada vez mais digital, analítico e estratégico. O controller precisará dominar não apenas conceitos contábeis e financeiros, mas também ferramentas tecnológicas, análise de dados e pensamento sistêmico. A controladoria digital não elimina a importância do profissional; ao contrário, amplia sua responsabilidade. Em um ambiente repleto de dados, torna-se ainda mais necessário interpretar informações com senso crítico, ética e visão de negócio.

Conclui-se, portanto, que a Tecnologia da Informação constitui um verdadeiro pilar da controladoria gerencial. Ela fortalece o planejamento, aprimora o controle, melhora a qualidade das informações e torna o processo decisório mais fundamentado. Organizações que compreendem essa relação tendem a desenvolver maior capacidade de adaptação, inovação e competitividade. Por outro lado, empresas que negligenciam a integração entre TI e controladoria correm o risco de tomar decisões tardias, fragmentadas e pouco sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicos, táticos e operacionais**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda. **Tecnologia da informação para gestão: em busca de um melhor desempenho estratégico e operacional**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de sistemas de informação**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

Organizadores

Fernando das Dores Esquivel Filho

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Fundação Visconde de Cairu (1993). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Ciências Contábeis. Atualmente é professor efetivo no curso de Ciências Contábeis, na Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Campus-IX em Barreiras-BA e atua como Auditor de Controle Externo do Tribunal de Contas do Município da Bahia desde 1997.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2068342276643627>

Índice Remissivo

A

abordagem 1, 12, 24
accountability 52, 58, 59, 60

B

business 1, 26, 64, 65, 77, 78, 95, 121

C

compliance 109
controladoria 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 20, 26,
27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42,
43, 44, 45, 50, 51, 52, 54, 58, 61, 64, 65, 66, 67, 68,
71, 75, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 91,
92, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104,
105, 106, 107, 108, 109, 118, 121, 122, 128, 129,
130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139,
140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149,
150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159,
160, 162, 163, 164, 165, 166, 167
controladoria gerencial 169, 171, 172, 173, 176,
180, 181, 183, 184
controller 1, 4, 6, 7, 10, 29, 41, 65, 66, 67, 79, 95, 96,
97, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 121,
122, 123, 124, 125, 126, 155, 156, 157, 159, 160,
163, 166, 167

D

decisão 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 17, 18, 20,
22, 23, 26
despesas 19, 23, 32, 33, 34, 40, 41, 42, 45, 46, 47, 48,
49, 50

E

eficácia organizacional 14, 67, 93, 95, 96, 99, 102, 103, 104, 106, 107
eficiência organizacional 27, 95, 103
empresarial 1, 2, 3, 4, 6, 9, 10, 11, 14, 16, 26, 27, 28, 29, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 43, 44, 47, 53, 64, 65, 66, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75
estratégica 1, 2, 3, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 21, 26, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 50, 57, 61, 62, 63, 64, 75, 76, 80, 82, 93, 96, 97, 102, 104, 105, 120, 121, 124, 126, 127
estratégico 1, 2, 3, 6, 8, 9, 14, 19, 22, 27, 28, 29, 36, 37, 41, 42, 44, 50, 52, 53, 60, 65, 66, 67, 68, 70, 95, 96, 98, 99, 101, 103, 104, 105, 106, 107, 110, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 133, 134, 135, 137, 138, 139

F

ferramentas 2, 10, 27, 28, 37, 38, 41, 42, 44, 48, 56, 59, 75, 77, 78, 79, 83, 85, 86, 87, 91, 92, 116, 117, 121, 124, 125, 129, 135, 139, 141, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, , 155, 156, 157, 162, 163, 164, 165, 166, 168, 169, 170, 173, 175, 179, 182, 183, 184
financeiros 5, 6, 7, 10, 12, 13, 14, 15, 20, 23

G

gestão 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 91, 92, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 119
gestão de custos 27, 30, 37, 40, 41, 42, 45, 47, 49, 50

gestão de projetos 12, 14, 20, 22, 23, 24
gestão de riscos 4, 9, 60, 109, 116, 118, 123, 132,
134, 136, 137, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 147,
149, 150, 151, 152, 153
gestão empresarial 1, 10, 11, 26, 27, 28, 29, 35, 37,
44, 47, 97, 122, 129, 139, 141, 147, 149, 150, 151,
153, 164, 169, 171, 175, 180
gestão financeira 70, 77, 78, 85, 91, 112, 128
gestão pública 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62,
63
governança pública 52, 54, 60, 61, 62

I

instrumentos 9, 14, 21, 23, 29, 30, 40, 41, 42, 44

L

lucratividade 32, 33, 38, 75, 77, 78, 84, 85, 86, 91

M

microempresa 77, 79, 80, 81, 85, 91

O

operacional 6, 10, 11, 12, 14, 16, 19, 20, 21, 23, 26,
28, 31, 34, 35, 36, 37, 39
organizacionais 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 23, 24, 26,
27, 28, 31, 36, 37, 38

P

planejamento 1, 2, 4, 5, 6, 9, 14, 26, 27, 28, 29, 30,
32, 36, 37, 43, 44, 47, 52, 53, 57, 58, 60, 62, 66, 67,
78, 79, 81, 83, 86, 95, 96, 98, 99, 100, 103, 104,

105, 106, 107, 110, 111, 115, 121, 123, 125, 126,
128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138,
139
planejamento estratégico 2, 6, 14, 27, 29, 36, 37,
52, 60, 66, 95, 96, 98, 99, 105, 107, 123, 125, 129,
130, 135, 147, 155, 156, 157, 159, 160, 162, 163,
164, 165, 166, 167, 168
processo 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 18, 22, 26, 27, 29, 31, 33,
37, 44, 45, 50, 56, 58, 59, 60, 65, 66, 67, 68, 70, 72,
73, 74, 77, 78, 79, 82, 92, 93, 95, 96, 98, 99, 100,
102, 103, 104, 105, 106, 107, 108
processo decisório 1, 2, 4, 8, 9, 27, 66, 67, 70, 73, 74,
77, 79
processos 3, 6, 7, 10, 18, 21, 24, 26, 27, 28, 31, 32,
36, 37, 38
produtividade 26, 27, 32, 38

S

sociedade 7, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63
sustentabilidade 10, 26, 28, 37, 38, 41, 42, 49, 57,
75, 77, 84, 86, 92, 95, 96, 110, 114, 115, 124, 128,
129, 130, 131, 132, 133, 134, 138, 139, 140, 145,
147, 148, 153, 155, 167
sustentável 2, 23, 27, 37, 40, 41, 42, 43, 47, 50

T

tecnologia 14, 31, 48, 74, 116, 117, 119, 122, 125,
126, 148, 158, 159, 169, 171, 173, 174, 176, 177,
179, 180, 183, 184
transformação digital 117, 121, 122, 124, 126
transparência 36, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60,
61, 62

V

vulnerabilidades 141, 145, 146, 147, 148, 152, 153



AYA EDITORA
2026

