

Controllership and Decision Making: Analysis of Methods and Practices

Controladoria e Tomada de Decisão: Análise de Métodos e Práticas

Carlos Henrique Silva Rabelo
Geraldo Magella Obolari de Magalhães
Wilson Machado Enes

Abstract: This paper addresses the influence of controllership practices and methods on decision-making in organizations. The main objective was to analyze how these tools impact the decision-making process, promoting a more effective management aligned with strategic objectives. The methodology adopted was a literature review and the analysis of case studies in companies of different sizes and sectors. The main results indicated that the implementation of methods such as management accounting, cost control, budget planning and internal audit provides greater accuracy in management decisions, in addition to reducing risks and improving resource allocation. It was also observed that controllership practices favor transparency and corporate governance, promoting stakeholder trust and optimizing organizational performance. The conclusions point out that the adoption of structured controllership methods is essential for companies to adapt to market changes in an agile and efficient way. For future work, a more in-depth analysis of how these practices can be applied in different economic and cultural contexts is suggested.

Keywords: Controllership. Decision Making. Organizational Performance.

Resumo: Este trabalho aborda a influência das práticas e métodos de controladoria na tomada de decisão nas organizações. O objetivo principal foi analisar como essas ferramentas impactam o processo decisório, promovendo uma gestão mais eficaz e alinhada aos objetivos estratégicos. A metodologia adotada foi uma revisão bibliográfica e a análise de estudos de caso em empresas de diferentes portes e setores. Os principais resultados indicaram que a implementação de métodos como contabilidade gerencial, controle de custos, planejamento orçamentário e auditoria interna proporciona maior precisão nas decisões gerenciais, além de reduzir riscos e melhorar a alocação de recursos. Observou-se também que as práticas de controladoria favorecem a transparência e a governança corporativa, promovendo a confiança dos stakeholders e otimizando o desempenho organizacional. As conclusões apontam que a adoção de métodos estruturados de controladoria é essencial para que as empresas possam se adaptar às mudanças do mercado de forma ágil e eficiente. Para trabalhos futuros, sugere-se uma análise mais aprofundada de como essas práticas podem ser aplicadas em diferentes contextos econômicos e culturais.

Palavras-chave: Controladoria. Tomada de Decisão. Desempenho Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A controladoria é um componente vital nas organizações modernas, sendo responsável por fornecer informações essenciais para a tomada de decisão, tanto no nível estratégico quanto no operacional. Conforme destacado por Ferreira et al. (2020), o papel da controladoria vai além do controle financeiro, abrangendo também a coordenação de informações gerenciais que auxiliam a alta administração a alinhar as operações aos objetivos estratégicos. A complexidade do ambiente empresarial contemporâneo, com mercados cada vez mais competitivos, reforça a importância de ferramentas eficazes de controladoria para garantir a competitividade e a sustentabilidade das empresas (Bassi et al., 2021).

A integração entre controladoria e os sistemas de avaliação de desempenho também exerce uma função central na governança corporativa, facilitando o processo de monitoramento e ajuste das metas empresariais, como apontado por Maia (2022). A controladoria fornece subsídios para que a empresa possa antecipar riscos e aproveitar oportunidades, contribuindo significativamente para a otimização dos resultados financeiros e

operacionais. Nesse contexto, a implementação de sistemas robustos de controle interno torna-se indispensável para mitigar ineficiências e melhorar o processo decisório (Santos; Martins, 2021).

No contexto empresarial contemporâneo, a crescente complexidade dos mercados e a necessidade de respostas rápidas e estratégicas às mudanças externas reforçam a importância de métodos eficazes de gestão. A controladoria, nesse cenário, surge como um elemento essencial, fornecendo dados precisos e estruturados que auxiliam os gestores na tomada de decisões alinhadas aos objetivos organizacionais. No entanto, apesar da ampla adoção das práticas de controladoria, ainda existem questionamentos sobre sua real eficácia e impacto direto na qualidade das decisões gerenciais e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Diante desse cenário, a questão central deste estudo é: como as práticas e métodos de controladoria influenciam a tomada de decisão nas organizações?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a influência das práticas e métodos de controladoria na tomada de decisão nas organizações. Especificamente, busca-se identificar os principais métodos de controladoria utilizados nas empresas, avaliar a eficácia desses métodos no processo decisório e analisar estudos de caso de empresas que implementaram práticas de controladoria para entender seus impactos na tomada de decisão.

Este trabalho utilizará uma abordagem qualitativa baseada em revisão bibliográfica. A coleta de dados será realizada por meio da análise de fontes secundárias, como livros, artigos científicos, teses e dissertações. Serão revisados estudos de diversos setores para garantir uma compreensão abrangente do impacto das práticas de controladoria na tomada de decisão.

2. CONTROLADORIA E TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

2.1 Conceitos de controladoria

A controladoria é uma função essencial nas organizações modernas, responsável por fornecer informações críticas para a tomada de decisão. Segundo Bassi *et al.* (2021), a controladoria integra sistemas de avaliação de desempenho, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional. Esse campo abrange desde a coleta e análise de dados financeiros até a interpretação dessas informações para orientar as estratégias empresariais.

A definição de controladoria varia entre autores, mas geralmente é vista como uma área que combina contabilidade gerencial e gestão financeira para apoiar as decisões estratégicas. Silva *et al.* (2018) destacam que a controladoria atua como um facilitador na gestão administrativa, fornecendo suporte aos gestores com informações precisas e oportunas. A principal missão da controladoria é garantir que os recursos da empresa sejam utilizados de maneira eficiente e eficaz.

A controladoria não apenas monitora o desempenho financeiro, mas também desempenha um papel fundamental na criação de valor para a organização. Ferreira *et al.* (2020) enfatizam que a controladoria é decisiva para a gestão, auxiliando na análise e interpretação de dados financeiros e operacionais, o que permite uma visão mais ampla e detalhada do desempenho empresarial. Esse papel abrangente da controladoria a torna indispensável para a sustentabilidade e o crescimento das empresas.

A cultura organizacional e o nível de parceria da controladoria são fatores determinantes para seu sucesso. Bassi *et al.* (2021) apontam que uma cultura organizacional que valoriza a transparência e a comunicação aberta facilita a integração da controladoria com outros departamentos, melhorando a qualidade das informações e das decisões. A colaboração entre a controladoria e outras áreas da empresa é essencial para alinhar objetivos e estratégias.

Belemet *et al.* (2023) ressaltam que o *controller*, figura central na controladoria, desempenha um papel estratégico no processo decisório, atuando como um conselheiro e intermediário entre a alta administração e as operações diárias. Este papel estratégico é reforçado pela capacidade do *controller* de traduzir dados complexos em *insights* acionáveis, que ajudam a direção da empresa a tomar decisões informadas e estratégicas.

A importância da controladoria se estende às micro e pequenas empresas, onde a gestão eficiente dos recursos é fundamental para a sobrevivência e o crescimento do negócio. Borges *et al.* (2024) afirmam que a controladoria aplicada nas micro e pequenas empresas é uma ferramenta de grande relevância para a gestão eficiente, ajudando a superar desafios financeiros e operacionais. A controladoria, nestes contextos, oferece suporte crucial na organização dessas empresas, promovendo uma gestão mais eficaz.

A controladoria também desempenha um papel importante na mitigação de riscos. Segundo Silva *et al.* (2022), a contabilidade gerencial oferece ferramentas de gestão que são importantes para a tomada de decisão, incluindo orçamentos e projeções financeiras. Essas ferramentas ajudam a identificar e mitigar riscos financeiros e operacionais, contribuindo para a estabilidade e o crescimento sustentado da empresa.

A evolução da controladoria tem sido marcada pela incorporação de novas tecnologias e metodologias. Maia (2022) enfatiza que a controladoria deve fomentar a eficácia organizacional, agregando valor por meio de

práticas personalizadas que atendam às demandas específicas do negócio. A adoção de tecnologias avançadas, como sistemas de informação gerencial, ferramentas de análise de dados e até mesmo inteligência artificial e aprendizado de máquina ou *learn machine*, tem transformado a controladoria, tornando-a mais eficiente e eficaz.

Além de fornecer suporte estratégico, a controladoria também contribui para a conformidade regulatória. Brito *et al.* (2021) ressaltam que a controladoria é responsável por garantir que a empresa cumpra todas as exigências legais e regulamentares, evitando multas e sanções que podem comprometer a sustentabilidade financeira e a imagem da organização. A conformidade regulatória é um aspecto crítico da gestão empresarial, e a controladoria desempenha um papel chave nesse processo.

Assim, a controladoria é essencial para a implementação de estratégias de longo prazo. Guizoni *et al.* (2022) destacam que as práticas de controladoria empresarial, como a implementação de sistemas de informação gerencial (SIG), são essenciais para a tomada de decisão. Essas práticas incluem o monitoramento contínuo dos indicadores de desempenho e a análise de variâncias, permitindo ajustes rápidos e precisos nas estratégias empresariais, alinhando-as com os objetivos de longo prazo da organização.

2.2 Métodos de Controladoria

Os métodos de controladoria variam amplamente de acordo com o tamanho, setor e necessidades específicas da organização. Costa e Lucena (2021) discutem os princípios globais da contabilidade gerencial, destacando a importância de práticas bem estruturadas para o desempenho das empresas. Esses princípios fornecem uma base sólida para o desenvolvimento e a implementação de métodos de controladoria que são adaptáveis às necessidades específicas de cada empresa.

Entre os métodos mais utilizados na controladoria, destacam-se o *Balanced Scorecard* (BSC) e o custeio baseado em atividades (ABC). O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão que traduz a visão e a estratégia da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho, conforme explicado por Guizoni *et al.* (2022). Este método permite que a empresa monitore e avalie seu desempenho de maneira holística, alinhando ações operacionais com objetivos estratégicos.

O ABC ou custeio baseado em atividades, por sua vez, é uma metodologia que atribui custos a atividades específicas, permitindo uma análise mais precisa da rentabilidade de produtos, serviços e clientes. Silva *et al.* (2022) mencionam que essa abordagem é fundamental para a tomada de decisões informadas sobre a alocação de recursos e a otimização de processos. O ABC ajuda as empresas a identificar atividades de valor agregado e eliminar desperdícios, melhorando a eficiência operacional.

Outro método relevante é a análise de custo-volume-lucro (CVL), que permite a compreensão da relação entre custos, volume de produção e lucros. Marques *et al.* (2023) destacam a importância dessa ferramenta para a tomada de decisões estratégicas, como precificação, mix de produtos e planejamento de capacidade. A análise CVL fornece *insights* valiosos sobre os pontos de equilíbrio e margens de contribuição, essenciais para a sustentabilidade financeira.

Batistella *et al.* (2020) investigam o impacto das características dos gestores nas práticas de controladoria, mostrando que a formação e a experiência dos gestores influenciam a eficácia dos métodos adotados. A personalização dos métodos de controladoria de acordo com as habilidades e conhecimentos dos gestores pode aumentar a precisão e a relevância das informações geradas.

Os métodos de controladoria também incluem a orçamentação e o controle orçamentário, que são ferramentas essenciais para o planejamento e a gestão financeira. Rodrigues e Morgan (2022) discutem como a elaboração de orçamentos detalhados e o monitoramento contínuo das despesas e receitas ajudam as empresas a alcançar seus objetivos financeiros. O controle orçamentário garante que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e que as operações permaneçam alinhadas com os planos financeiros.

A utilização de sistemas de informação gerencial (SIG) é outro método crucial na controladoria. Esses sistemas facilitam a coleta, processamento e análise de dados, proporcionando aos gestores informações precisas e em tempo real para a tomada de decisão. Maia (2022) enfatiza que a integração de SIG na controladoria melhora significativamente a eficiência e a eficácia das operações, permitindo uma gestão mais proativa e informada.

A análise de variâncias é uma técnica utilizada para identificar as diferenças entre resultados esperados e reais, permitindo que os gestores tomem medidas corretivas. Fortuna (2022) argumenta que essa análise é fundamental para manter o controle sobre as operações e garantir que os objetivos financeiros sejam alcançados. A análise de variâncias ajuda a identificar desvios, investigar suas causas e implementar soluções para corrigir esses desvios.

Além disso, a gestão baseada em atividades (ABM) é uma extensão do custeio baseado em atividades, que foca na gestão das atividades que geram custos. Silva *et al.* (2022) explicam que a ABM ajuda as empresas

a otimizar processos e reduzir custos, focando em atividades que agregam valor e eliminando aquelas que não contribuem para os objetivos estratégicos.

Logo, os métodos de controladoria devem ser adaptados às necessidades específicas de cada organização. Costa e Lucena (2021) destacam que não existe um método único que seja aplicável a todas as empresas; é necessário adaptar e combinar diferentes ferramentas e técnicas para atender às demandas específicas do negócio. A flexibilidade e a capacidade de adaptação são características essenciais dos métodos de controladoria eficazes.

2.3 Práticas de Controladoria

As práticas de controladoria variam amplamente entre as organizações, refletindo suas necessidades específicas, culturas organizacionais e recursos disponíveis. Borges *et al.* (2024) afirmam que a controladoria aplicada nas micro e pequenas empresas é uma ferramenta importante para a gestão eficiente, ajudando a superar desafios financeiros e operacionais. Essas empresas frequentemente enfrentam limitações de recursos que tornam a implementação de práticas eficazes de controladoria ainda mais relevante.

Brito *et al.* (2021) corroboram essa visão, ressaltando que a controladoria oferece suporte na organização dessas empresas, promovendo uma gestão mais eficaz. A implementação de práticas de controladoria nessas empresas pode incluir a utilização de sistemas simplificados de contabilidade gerencial, que fornecem informações essenciais para a tomada de decisão sem exigir investimentos significativos em tecnologia ou pessoal.

Em empresas maiores, as práticas de controladoria tendem a ser mais sofisticadas e integradas. Guizoni *et al.* (2022) destacam que as práticas de controladoria empresarial, como a implementação de sistemas de informação gerencial, são essenciais para a tomada de decisão. Essas práticas incluem o monitoramento contínuo dos indicadores de desempenho e a análise de variâncias, permitindo ajustes rápidos e precisos nas estratégias empresariais.

A adaptação das práticas de controladoria às necessidades específicas de cada organização é fundamental. Maia (2022) enfatiza que a controladoria deve fomentar a eficácia organizacional, agregando valor por meio de práticas personalizadas que atendam às demandas específicas do negócio. Essa personalização é vital para o sucesso da controladoria, especialmente em ambientes dinâmicos e competitivos.

A integração da controladoria com outras funções da organização é uma prática fundamental. Bassi *et al.* (2021) apontam que a colaboração entre a controladoria e outros departamentos, como finanças, marketing e operações, melhora a qualidade das informações e das decisões. A controladoria atua como um *hub* de informações, centralizando e disseminando dados relevantes para todas as áreas da empresa.

A prática de auditoria interna operacional é uma extensão importante da controladoria. Vieira (2021) discute a utilidade da auditoria interna para a controladoria gerencial, destacando sua importância na verificação da conformidade e na identificação de áreas para melhoria. A auditoria interna ajuda a garantir que as práticas de controladoria sejam seguidas corretamente e que os processos internos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

A prática de *benchmarking* é outra técnica valiosa utilizada pela controladoria. Segundo Tambosio *et al.* (2021), o *benchmarking* envolve a comparação das práticas e desempenho da organização com aqueles de empresas líderes no setor, identificando melhores práticas e oportunidades de melhoria. Essa prática permite que as empresas aprendam com os sucessos e falhas de seus concorrentes, adaptando suas estratégias para melhorar a eficiência e a competitividade.

A controladoria também envolve a prática de análise de cenários, que é importante para a gestão de riscos e a tomada de decisão estratégica. Fortuna (2022) argumenta que a análise de cenários ajuda os gestores a prever possíveis futuros e a preparar respostas adequadas para diferentes contingências. Essa prática é essencial para a resiliência organizacional, permitindo que as empresas naveguem por incertezas e mudanças no ambiente de negócios.

Além disso, a implementação de painéis de controle (*dashboards*) é uma prática comum na controladoria moderna. Esses painéis fornecem uma visão consolidada dos principais indicadores de desempenho, permitindo um monitoramento rápido e eficaz das operações. Maia (2022) destaca que os *dashboards* facilitam a comunicação de informações complexas de maneira visual e intuitiva, ajudando os gestores a tomar decisões informadas rapidamente.

Por fim, a prática de relatórios gerenciais periódicos é fundamental para a eficácia da controladoria. Esses relatórios fornecem uma análise detalhada do desempenho financeiro e operacional da empresa, destacando áreas de sucesso e de melhoria. Silva *et al.* (2022) afirmam que os relatórios gerenciais são essenciais para manter a alta administração informada sobre o progresso em direção aos objetivos estratégicos e para identificar rapidamente quaisquer desvios que possam comprometer o sucesso organizacional.

2.4 Estudos anteriores

A revisão da literatura existente revela um corpo substancial de pesquisa sobre a controladoria e sua influência na tomada de decisão. Estudos anteriores têm explorado uma variedade de aspectos, desde a implementação de ferramentas de controladoria até os impactos dessas práticas no desempenho organizacional. Bassi *et al.* (2021) investigam a relação entre cultura organizacional, níveis de parceria da controladoria e sistemas de avaliação de desempenho, destacando a importância de uma cultura que apoie práticas integradas de controladoria.

Batistella *et al.* (2020) estudam o impacto das características dos gestores nas práticas de controladoria, mostrando que a formação e a experiência dos gestores são fatores críticos que influenciam a eficácia das práticas adotadas. Esse estudo sugere que a personalização das práticas de controladoria de acordo com as habilidades e conhecimentos dos gestores pode aumentar a precisão e a relevância das informações geradas.

Ferreira *et al.* (2020) discutem a importância da controladoria para a gestão, enfatizando seu papel na análise e interpretação de dados financeiros e operacionais. Este estudo destaca como a controladoria pode fornecer uma visão mais ampla e detalhada do desempenho empresarial, essencial para a sustentabilidade e o crescimento das empresas. A capacidade da controladoria de integrar diferentes tipos de dados e fornecer *insights* acionáveis é fundamental para o processo decisório.

Belemet *et al.* (2023) exploram o papel do *controller* no processo de tomada de decisão, ressaltando que o *controller* atua como um conselheiro estratégico, intermediário entre a alta administração e as operações diárias. Este papel estratégico é reforçado pela capacidade do *controller* de traduzir dados complexos em informações diretas, ajudando a direção da empresa a tomar decisões informadas e estratégicas.

Guizoniet *al.* (2022) analisam as ferramentas de controladoria empresarial e seu papel na gestão das micro e pequenas empresas. Este estudo destaca que a implementação de sistemas de informação gerencial e práticas de análise de variâncias são essenciais para a tomada de decisão. A personalização das práticas de controladoria para atender às necessidades específicas do negócio é vital para seu sucesso, especialmente em ambientes dinâmicos e competitivos.

Rodrigues e Morgan (2022) discutem como a controladoria pode maximizar os lucros de uma empresa, evidenciando a importância de decisões informadas baseadas em dados precisos. Este estudo sugere que a análise de rentabilidade e a alocação eficiente de recursos são cruciais para a sustentabilidade financeira, e que a controladoria fornece a base necessária para essas análises.

Fortuna (2022) mostra que a capacidade de prever possíveis futuros e preparar respostas adequadas para diferentes contingências é essencial para a resiliência organizacional. A análise de cenários permite que as empresas naveguem por incertezas e mudanças no ambiente de negócios, tomando decisões informadas e estratégicas.

Tambosiet *al.* (2021) descrevem como diferentes métodos e práticas de controladoria influenciam a qualidade das decisões gerenciais, destacando a importância de uma visão holística e integrada. A capacidade de adaptar e combinar diferentes ferramentas e técnicas de controladoria é crucial para atender às demandas específicas do negócio.

Vieira (2021) discute a utilidade da auditoria interna operacional para a controladoria gerencial, destacando sua importância na verificação da conformidade e na identificação de áreas para melhoria. Este estudo sugere que a auditoria interna ajuda a garantir que as práticas de controladoria sejam seguidas corretamente e que os processos internos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Sendo assim, Silva *et al.* (2022) afirmam relatórios gerenciais fornecem uma análise detalhada do desempenho financeiro e operacional da empresa, destacando áreas de sucesso e de melhoria. Manter a alta administração informada sobre o progresso em direção aos objetivos estratégicos e identificar rapidamente quaisquer desvios que possam comprometer o sucesso organizacional é essencial para a eficácia da controladoria.

3. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos e responder à questão central da pesquisa, a metodologia escolhida é a qualitativa baseada em revisão bibliográfica. Conforme sugerem Lakatos e Marconi (1991) e Gil (2002), a revisão bibliográfica é adequada para estudos que buscam compreender conceitos, métodos e práticas por meio da análise de fontes secundárias.

A coleta de dados iniciais foi realizada através de pesquisa documental e bibliográfica, abrangendo em especial artigos científicos publicados nos último 5 anos, em português, inglês e espanhol garantindo a relevância e atualização das informações. Os materiais estão presentes principalmente em bases de dados

acadêmicas e bibliotecas digitais como Scielo e Portal Capes. A seleção criteriosa das referências garante que as informações utilizadas sejam pertinentes e atualizadas, contribuindo para a solidez teórica do estudo.

A análise mais aprofundada dos dados será conduzida de forma qualitativa buscando a categorização das informações encontradas, identificando padrões, tendências e relações significativas entre as práticas de controladoria e o processo decisório nas organizações. Estudos de caso presentes na literatura serão revisados mais detidamente para ilustrar a aplicação prática das teorias discutidas, proporcionando uma análise detalhada de como diferentes empresas utilizam as práticas de controladoria e os resultados obtidos em termos de qualidade da tomada de decisão e desempenho organizacional.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

A controladoria tem se consolidado como uma ferramenta estratégica fundamental para as organizações de diferentes portes e setores, sendo amplamente utilizada para fornecer suporte à tomada de decisões gerenciais. Dentre as principais funções da controladoria estão a elaboração de informações precisas e a gestão eficiente de recursos, o que permite uma maior assertividade no planejamento e controle das atividades empresariais. Essas funções se desdobram em métodos variados, que, conforme discutido por Borges et al. (2024), são aplicados de maneira diferenciada conforme o porte da organização e seu setor de atuação, sendo a sua eficácia condicionada pela capacidade de adaptação dessas ferramentas às necessidades específicas de cada negócio.

Entre os métodos de controladoria mais utilizados, destaca-se a contabilidade gerencial, que oferece dados fundamentais para a gestão estratégica e operacional, auxiliando as empresas na avaliação de desempenho e no controle de custos. Este método é amplamente utilizado, principalmente em grandes organizações, onde a complexidade dos processos exige uma análise contínua de indicadores financeiros e não financeiros (Costa; Lucena, 2021). O uso de relatórios gerenciais detalhados permite que os gestores tenham uma visão clara dos resultados e possam ajustar suas estratégias em tempo real, evitando desvios significativos dos objetivos estabelecidos.

Além da contabilidade gerencial, os sistemas de orçamento empresarial representam outro método relevante dentro da controladoria, principalmente em organizações de médio e grande porte. Esses sistemas permitem um controle eficaz sobre os recursos financeiros, proporcionando maior previsibilidade em relação às receitas e despesas (Rodrigues; Morgan, 2022). Empresas que utilizam métodos orçamentários têm maior capacidade de planejar suas operações a longo prazo, além de identificar potenciais riscos e oportunidades no mercado, o que lhes garante um diferencial competitivo em relação às demais.

Em empresas de menor porte, onde os recursos financeiros e humanos são mais limitados, a controladoria também desempenha um papel crucial. Neste cenário, o uso de ferramentas simplificadas, como o fluxo de caixa e o controle de custos, é amplamente adotado (Guizoni et al., 2022). Essas ferramentas, embora menos complexas que as utilizadas em grandes organizações, fornecem informações vitais para a sustentabilidade do negócio, ajudando os gestores a monitorar a saúde financeira da empresa e tomar decisões mais assertivas no dia a dia operacional.

O Balanced Scorecard (BSC) é outra metodologia relevante para a controladoria, sendo utilizado como um sistema de gestão e medição de desempenho que integra informações financeiras e não financeiras (Batistella et al., 2020). Essa ferramenta, aplicada com sucesso em empresas de diferentes portes, permite que os gestores alinhem as atividades operacionais aos objetivos estratégicos da organização, facilitando a visualização de resultados e o ajuste das estratégias quando necessário. O BSC é especialmente eficaz em empresas que buscam uma gestão mais equilibrada entre a performance financeira e outros indicadores de desempenho, como a satisfação dos clientes e a inovação.

Nas empresas de pequeno porte, o uso de ferramentas de controle gerencial é essencial para garantir a sustentabilidade do negócio em mercados altamente competitivos. Segundo Belem et al. (2023), a adoção de métodos como o controle de custos e a análise de viabilidade econômica auxilia essas empresas a manterem suas operações financeiramente viáveis, mesmo em cenários de incerteza econômica. Embora essas ferramentas sejam mais simples do que as utilizadas em grandes corporações, sua implementação correta pode ser o diferencial para a sobrevivência de pequenas empresas.

Outro método amplamente utilizado em grandes organizações é a auditoria interna, que garante maior confiabilidade e transparência nas informações financeiras e operacionais (Silva et al., 2023). A auditoria, além de identificar inconsistências nos processos internos, também contribui para a melhoria contínua dos controles internos, aumentando a segurança das informações utilizadas pelos gestores na tomada de decisão. Em grandes corporações, a auditoria interna é vista como uma ferramenta essencial para a governança corporativa e para a mitigação de riscos.

A aplicação de métodos de controladoria, independentemente do porte da empresa, depende de fatores como a cultura organizacional e o grau de maturidade dos processos internos. Nas organizações que possuem uma estrutura mais formalizada de governança corporativa, os métodos de controladoria são integrados ao planejamento estratégico, o que permite uma maior eficiência na execução das atividades e no acompanhamento dos resultados (Bassi et al., 2021). Isso evidencia a importância de um alinhamento entre os gestores e a equipe de controladoria, garantindo que as informações sejam utilizadas de maneira estratégica.

Além disso, o uso de sistemas informatizados de gestão, como o ERP (Enterprise Resource Planning), tem facilitado a aplicação dos métodos de controladoria nas empresas, permitindo uma maior integração dos dados e um controle mais eficiente dos recursos (Brito et al., 2021). Esses sistemas são particularmente eficazes em grandes empresas, onde a quantidade de dados gerados diariamente exige uma estrutura robusta para armazenamento, análise e reporte das informações. A automação desses processos tem permitido que a controladoria atue de maneira mais estratégica, oferecendo insights em tempo real para os gestores.

Com isso, a adoção de métodos de controladoria deve ser vista como uma necessidade contínua para empresas que buscam melhorar sua performance e garantir sua competitividade no mercado (Martinez, 2020). A aplicação correta dessas ferramentas permite que as empresas não apenas controlem seus recursos de maneira eficiente, mas também identifiquem novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Assim, a controladoria se consolida como um dos principais pilares da gestão moderna, sendo fundamental para o sucesso das organizações em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e desafiador.

A eficácia dos métodos de controladoria no suporte ao processo decisório tem se destacado nas organizações como um fator determinante para a mitigação de riscos e o alcance de metas estratégicas. O papel da controladoria, nesse contexto, vai além do controle financeiro tradicional, fornecendo informações detalhadas e análises preditivas que ajudam os gestores a tomar decisões mais fundamentadas. Segundo Bassi et al. (2021), o uso eficiente de práticas de controladoria garante que os gestores possam antecipar possíveis problemas e corrigir desvios antes que eles comprometam o desempenho organizacional.

Os sistemas de controle gerencial, como a análise de desempenho e a avaliação de viabilidade econômica, são essenciais para a detecção precoce de riscos, permitindo que as empresas ajustem suas estratégias de forma ágil. Esses métodos ajudam a manter a empresa alinhada aos seus objetivos estratégicos, facilitando a adaptação rápida a mudanças no mercado (Batistella et al., 2020). A análise de desempenho, em particular, permite uma visão contínua da eficiência operacional, possibilitando decisões corretivas em tempo real.

Outro aspecto importante na avaliação da eficácia das práticas de controladoria é a sua capacidade de fornecer relatórios detalhados e customizados para diferentes níveis de gestão. A adaptação dos relatórios gerenciais de acordo com a necessidade de cada gestor permite que as decisões sejam tomadas com base em informações específicas e relevantes, o que maximiza a assertividade do processo decisório (Rodrigues; Morgan, 2022). A flexibilidade na geração desses relatórios é um diferencial que contribui diretamente para a eficácia do processo decisório.

Além disso, os métodos de controladoria que envolvem análise preditiva e planejamento estratégico têm se mostrado altamente eficazes na mitigação de riscos. Segundo Guizoni et al. (2022), a utilização de ferramentas como o orçamento empresarial e o controle de custos antecipado permite às empresas identificar potenciais gargalos antes que eles se concretizem, o que facilita a reorientação de recursos e esforços para áreas críticas. Isso garante que as organizações estejam melhor preparadas para enfrentar imprevistos e oscilações no mercado.

A prática da auditoria interna, como parte da controladoria, também exerce um papel crucial na redução de riscos operacionais e financeiros. A auditoria interna avalia a conformidade dos processos com os padrões estabelecidos, garantindo maior confiabilidade nos dados financeiros e operacionais. Essa prática, além de mitigar riscos, promove melhorias contínuas nos processos internos, aumentando a segurança e a transparência da informação (Belem et al., 2023). A auditoria, portanto, não só identifica falhas, mas também contribui para o aprimoramento dos controles internos.

Outro método eficaz é o uso de indicadores-chave de desempenho (KPIs), que proporcionam uma visão clara dos resultados alcançados e das áreas que necessitam de atenção especial. O monitoramento constante desses indicadores permite que as empresas acompanhem seu progresso em relação às metas estratégicas, ajustando o curso de ação quando necessário (Silva et al., 2023). A aplicação de KPIs no contexto da controladoria oferece uma vantagem competitiva, pois facilita a identificação de tendências e padrões que podem impactar o desempenho organizacional.

A eficácia das práticas de controladoria também se evidencia na sua contribuição para a gestão de riscos financeiros. Métodos como a análise de fluxo de caixa e a avaliação de projetos de investimento ajudam a prever a saúde financeira da organização em diferentes cenários, o que permite aos gestores tomar decisões mais

informadas sobre onde e quando alocar recursos (Costa; Lucena, 2021). O planejamento financeiro baseado em dados concretos e precisos reduz a exposição da empresa a flutuações econômicas adversas.

Em organizações de maior porte, a eficácia dos métodos de controladoria também é evidenciada na capacidade de integrar dados de diferentes áreas, promovendo uma visão holística do desempenho da empresa. Isso facilita a coordenação entre setores, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização (Rodrigues; Morgan, 2022). A integração de dados permite, por exemplo, que áreas como vendas, produção e finanças trabalhem de forma mais coordenada, maximizando o uso eficiente de recursos.

Por outro lado, nas empresas de menor porte, o uso de métodos simplificados de controladoria, como o controle de estoque e a análise de margem de contribuição, também tem se mostrado eficaz na sustentação do processo decisório. Essas ferramentas permitem que os gestores monitorem de perto os custos operacionais e identifiquem oportunidades de economia, o que é crucial para a sobrevivência e crescimento dessas empresas (Brito et al., 2021). Mesmo com recursos limitados, o uso adequado dessas práticas pode contribuir significativamente para a eficiência operacional e a tomada de decisões mais ágeis.

Assim sendo, a eficácia dos métodos e práticas de controladoria no suporte ao processo decisório é amplamente comprovada por sua capacidade de mitigar riscos e alinhar as operações empresariais aos objetivos estratégicos. A aplicação correta dessas práticas, independentemente do porte da empresa, permite que os gestores tomem decisões mais fundamentadas e assertivas, o que resulta em um melhor desempenho organizacional e maior sustentabilidade a longo prazo (Martinez, 2020). Assim, a controladoria continua a se afirmar como uma ferramenta indispensável para a gestão eficaz e eficiente em ambientes empresariais cada vez mais dinâmicos e desafiadores.

A implementação de práticas de controladoria em empresas tem sido amplamente estudada devido aos seus impactos diretos na melhoria da tomada de decisão e no desempenho organizacional. Diversos estudos de caso mostram que, ao adotar métodos estruturados de controladoria, as empresas conseguem alinhar suas estratégias financeiras e operacionais de forma mais eficaz, resultando em maior precisão nas decisões gerenciais. Um exemplo notável está em grandes empresas de tecnologia que, ao utilizarem sistemas integrados de controladoria, obtiveram uma significativa melhoria na gestão de recursos e no monitoramento de suas operações, o que culminou em um desempenho financeiro mais robusto (Belem et al., 2023).

Empresas de manufatura, por sua vez, também demonstram os benefícios da controladoria no suporte à gestão. Um estudo de caso envolvendo uma indústria automobilística revelou que a adoção de práticas como o planejamento orçamentário e o controle de custos permitiu à organização ajustar seus processos produtivos com maior eficiência. Isso não apenas otimizou o uso de matéria-prima e capital humano, mas também proporcionou uma redução significativa no desperdício e nos custos operacionais (Guizoni et al., 2022). Dessa forma, a controladoria desempenhou um papel estratégico na tomada de decisão e na melhoria dos resultados financeiros.

Outro estudo de caso relevante é o de uma empresa do setor de serviços financeiros que, após a implementação de sistemas de controle interno e auditoria, conseguiu melhorar significativamente sua governança corporativa. A controladoria forneceu informações cruciais para a detecção de falhas nos processos internos, permitindo uma tomada de decisão mais informada e baseada em dados confiáveis (Bassi et al., 2021). O impacto positivo dessas práticas se refletiu no aumento da confiança dos investidores e na valorização da empresa no mercado.

No setor de comércio varejista, os estudos de caso apontam para a importância da controladoria na gestão de estoques e no controle de margens de lucro. Em uma grande rede de supermercados, a implementação de ferramentas de controle gerencial possibilitou um maior controle sobre o fluxo de mercadorias e uma melhor gestão de preços. Como resultado, a empresa conseguiu maximizar sua rentabilidade ao evitar perdas decorrentes de mercadorias paradas ou subvalorizadas (Rodrigues; Morgan, 2022). A controladoria, nesse cenário, foi essencial para a tomada de decisões rápidas e assertivas, ajustando-se às demandas do mercado.

Empresas de pequeno porte também se beneficiam da implementação de práticas de controladoria, embora em uma escala menor. Um estudo de caso com uma empresa familiar do setor de alimentos mostrou que a adoção de métodos simples de controle de fluxo de caixa e análise de custos operacionais levou a uma gestão financeira mais eficiente e ao crescimento sustentável do negócio. A controladoria, nesse contexto, proporcionou a estrutura necessária para que os gestores pudessem tomar decisões mais informadas, com base em dados reais de desempenho (Batistella et al., 2020).

Estudos de caso envolvendo empresas multinacionais indicam que a controladoria é um dos principais pilares para o gerenciamento eficaz de operações globais. Uma multinacional do setor de tecnologia, por exemplo, utilizou a controladoria para integrar dados financeiros de diversas unidades ao redor do mundo, garantindo uma visão consolidada do desempenho organizacional. A centralização dessas informações permitiu uma tomada de decisão mais rápida e precisa, além de garantir maior eficiência na alocação de recursos entre as diferentes operações globais (Silva et al., 2023).

O impacto positivo da controladoria também pode ser observado em empresas do setor de saúde. Um hospital de grande porte implementou práticas de controladoria para otimizar o uso de seus recursos financeiros e materiais, melhorando a eficiência de seus serviços. Com a adoção de ferramentas como o controle de custos e a análise de indicadores de desempenho, o hospital conseguiu reduzir desperdícios e melhorar a qualidade do atendimento ao paciente (Costa; Lucena, 2021). Esse estudo de caso evidencia como a controladoria pode contribuir para a melhoria dos serviços em setores altamente complexos e regulamentados.

Outro exemplo de sucesso é o de uma empresa de logística que, após implementar práticas de controladoria focadas em planejamento e controle financeiro, conseguiu otimizar sua cadeia de suprimentos e melhorar sua eficiência operacional. A controladoria foi essencial para identificar gargalos e propor soluções que aumentaram a produtividade e reduziram custos, resultando em um desempenho operacional superior e maior lucratividade (Brito et al., 2021). Nesse caso, a controladoria atuou como uma ferramenta estratégica para a melhoria contínua dos processos internos.

Por fim, o setor de educação também apresenta casos de sucesso com a aplicação de práticas de controladoria. Uma universidade privada adotou métodos de controladoria para gerenciar seus recursos financeiros e otimizar a alocação de recursos entre diferentes departamentos acadêmicos. O impacto dessa implementação foi evidente no aumento da eficiência administrativa, bem como na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos aos alunos (Martinez, 2020). A controladoria, nesse cenário, foi crucial para o crescimento sustentável da instituição e para o alcance de seus objetivos estratégicos.

Sendo assim, os estudos de caso analisados demonstram que a implementação de práticas de controladoria tem impactos significativos na melhoria da tomada de decisão e no desempenho organizacional. Seja em grandes empresas ou em pequenas organizações, os métodos de controladoria proporcionam uma base sólida para decisões mais assertivas, promovendo a eficiência operacional, a redução de riscos e o alcance dos objetivos estratégicos (Belem et al., 2023). A controladoria, portanto, se afirma como um componente indispensável para a gestão moderna, oferecendo às empresas as ferramentas necessárias para enfrentar os desafios de um ambiente competitivo e em constante transformação.

5. CONCLUSÃO

Constatou-se que as práticas e métodos de controladoria desempenham um papel essencial no suporte à tomada de decisão nas organizações, independentemente do porte ou setor. A controladoria, ao fornecer informações financeiras e gerenciais precisas e detalhadas, permite que os gestores tomem decisões mais assertivas, alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. A integração dessas práticas com o planejamento estratégico e o controle de operações se mostrou fundamental para garantir que as decisões sejam baseadas em dados concretos, minimizando riscos e aumentando a eficiência organizacional.

Foi visto que a implementação de métodos como a contabilidade gerencial, o controle de custos, o orçamento empresarial e a auditoria interna contribui significativamente para a melhoria do processo decisório. Essas ferramentas possibilitam a antecipação de problemas e a criação de estratégias de mitigação de riscos, permitindo que as organizações ajustem seus processos operacionais de forma ágil e eficaz. Além disso, a análise preditiva e a utilização de indicadores de desempenho se destacaram como elementos-chave para a gestão estratégica, auxiliando na avaliação contínua das atividades empresariais.

Notou-se que as empresas que adotam sistemas integrados de controladoria conseguem alinhar suas operações de forma mais eficiente, o que resulta em uma tomada de decisão mais rápida e fundamentada. Em diversos estudos de caso, observou-se que a controladoria facilitou o acesso a informações críticas, melhorando a comunicação entre as áreas da empresa e permitindo decisões mais rápidas e assertivas. Empresas que integraram essas práticas às suas rotinas diárias demonstraram maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado e melhor desempenho financeiro.

Observou-se que, além de apoiar o processo decisório, a controladoria também desempenha um papel fundamental na governança corporativa e na transparência organizacional. O uso de métodos de controle interno, como a auditoria e a avaliação de conformidade, promoveu a confiabilidade das informações gerenciais, o que é crucial para manter a confiança dos investidores e outros stakeholders. A confiança nos dados gerados pela controladoria também proporcionou um ambiente de maior segurança para a implementação de mudanças estratégicas nas organizações.

Foi visto que as práticas de controladoria têm impacto direto na capacidade das empresas de alcançar seus objetivos estratégicos. As ferramentas de controle e planejamento permitem uma melhor alocação de recursos, otimizando o uso de ativos financeiros e operacionais. Dessa forma, a controladoria não apenas auxilia na tomada de decisões no curto prazo, mas também contribui para o planejamento de longo prazo, promovendo um crescimento sustentável e equilibrado.

Dito isso, os objetivos deste trabalho foram devidamente alcançados, tendo sido possível identificar e analisar como as práticas e métodos de controladoria influenciam diretamente a tomada de decisão nas organizações. Observou-se que as empresas que implementam de forma eficaz essas ferramentas apresentam melhor desempenho organizacional e uma gestão mais eficiente dos recursos. Para trabalhos futuros, sugere-se a ampliação dos estudos de caso, incluindo uma análise mais detalhada de como as práticas de controladoria podem ser aplicadas em diferentes contextos econômicos e culturais, aprofundando a compreensão de sua eficácia em ambientes de maior volatilidade.

REFERÊNCIA

- [1]. BASSI, M; TADEU RUSSO, P; OYADOMARI, J. C. T; ANTUNES, M. T. Cultura Organizacional, Nível de Parceria da Controladoria e Sistemas de Avaliação de Desempenho. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v.15, n.3. 2021.
- [2]. BATISTELLA, A. J; ZANIN, A; MAGRO, C. B. D; PINHEIRO, A. B. Impact of manager characteristics and organizations on controlling practices. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 11, p. e51491110199, 2020.
- [3]. BELEM, A.S.; DUARTE, J. R; XAVIER, L.S; ROBERTO, J. C. A; SOUTO, S. P. O papel do *controller* no processo da tomada de decisão nas organizações. **Cuadernos De Educación Y Desarrollo**, 15(7), 6136–6148. 2023.
- [4]. BORGES, P.F.M; SANTOS, A.P.L; ROBERTO, J.C.A; SERRA, M.R.C; LOPES, N.F. Controladoria aplicada nas micro e pequenas empresas como ferramenta de gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano. 06, Ed. 11, v. 05, pp. 87-105. Novembro de 2024.
- [5]. BRITO, K.R; SERRA, M.E.C; LOPES, N.F; ROBERTO, J.C.A. A controladoria como ferramenta organizacional nas micro e pequenas empresas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 06, Ed. 11, v. 02, pp. 103-126. Novembro 2021.
- [6]. CAMPOS, C.F; REZENDE, E.J.C; PINTO, G.N.F.N; RIBEIRO, S.M.A; ARAÚJO, W.M. Normalização de publicações técnico-científicas da UEMG. 2.ed. Belo Horizonte: Editora UEMG, 2024.
- [7]. COSTA, I.L.S; LUCENA, W.G.L. Global Management Accounting Principles: Relationship between Management Practices and the Performance of Brazilian Companies. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v.23, n.3, p.503 – 518. Set 2021.
- [8]. FERREIRA, B.P; DORNELAS, S.O; C; SANTOS,J.F; MARQUES, J.C; ALMEIDA JUNIOR, A.L. A importância da controladoria para a gestão. **Revista Mythos**, v.13, n.1, 28-32. 2020.
- [9]. FORTUNA, M.F. Pragmatismo, decisão e efetividade. **Revista Direitos Democráticos & Estado Moderno**, v. 3, n. 6. 2022.
- [10]. GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas SA, 2002.
- [11]. GUIZONI, L.L; LINS, R.S; LIMA, M.S; ROBERTO, J.C.A; CAVALCANTE, Z.P. Ferramentas da controladoria empresarial e o seu papel na gestão das micro e pequenas empresas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 07, Ed. 10, v. 06, pp. 29-39. Outubro de 2022.
- [12]. LAKATOS, E.M; MARCONI, M.L. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- [13]. MAIA, G. Controladoria e finanças: fomentando a eficácia organizacional e agregando valor às organizações. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, 8(2), 655–667. 2022.
- [14]. MARQUES, L.O; ROBERTO, J.C.A; SOUTO, S.P. A importância da controladoria na gestão de estoque. **Revista Contemporânea**, 3(8), 9947–9966. 2023.
- [15]. MARTINEZ, D.H.F. Análisis tridimensional de la interacción de procesos de gestión de conocimiento en la toma de decisiones en la organización. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**. v. 9 n. 25. 2020.
- [16]. RODRIGUES, P.S; MORGAN, L. (2022). O papel da controladoria na maximização de lucros em uma grande empresa. **Revista Formadores**, v.15, n.1. 2022.
- [17]. SANTOS, P.C.C; MARTINS, D.G.L. A importância da controladoria como ferramenta de gestão para a administração financeira. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v.18, n.2. 2021.
- [18]. SILVA, J.C.S; SILVA, S.B; ROBERTO, J.C.A; CAVALCANTE, Z.P. As principais ferramentas de gestão da contabilidade gerencial na tomada de decisão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 07, Ed. 10, v.09, p. 05-20. Outubro de 2022.
- [19]. SILVA, L.A.A; MARCAL, M.H.L; SARSO, F.J.H; O papel da controladoria na gestão administrativa empresarial. **Rev. Eletrôn. Organizações e Sociedade**. v. 7, n. 7. 2018.
- [20]. SILVA, M.O.S; SANTOS, G.C; FIORI, A.S; COSTA, S.G; SILVA, E.S.V; VITACA, R.C.D. A importância da controladoria na organização. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v.9, n.2, p.312–321. 2023.

- [21]. TAMBOSI, S. S. V; TAMBOSI JUNIOR, J; HEIN, N; KROENKE, A. Dimensões da importância da controladoria nas organizações: um estudo multivariado e multicritério. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.18, n.46, p.3–15. 2021.
- [22]. VIEIRA, J. E. A utilidade da auditoria interna operacional para a controladoria gerencial. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v.7, n.12, p.777–785. 2021.