

## A CONTROLADORIA E O SEU PAPEL DE APOIO À GESTÃO EMPRESARIAL POR MEIO DO PROCESSAMENTO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

**Aretha Cândida Costa Corrêa**

*Faculdade Estácio de Castanhal  
E-mail: correaaretha@gmail.com*

**Roberta Nascimento Corrêa**

*Faculdade Estácio de Castanhal  
E-mail: robertanascimento1054@gmail.com*

**Antônio Carlos Sales Ferreira Júnior**

*Faculdade de Estudos Avançados do Pará  
E-mail: antony\_fjr@yahoo.com.br*

**Ailton Ramos Corrêa Júnior**

*Universidade Federal Rural da Amazônia  
E-mail: ailtonmate@terra.com.br*

### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar como a controladoria pode auxiliar na redução de erros no processo decisório para garantia de uma maior segurança na tomada de decisão. O método utilizado na pesquisa é de cunho qualitativo, pois esclarece subjetivamente as relações de causa e efeito nos eventos estudados neste trabalho sem o objetivo de quantificá-los; bibliográfico e descritivo, por sua realização por meio do levantamento de informações, cujo intuito é o de esclarecer a importância da utilização dos sistemas de informações pela controladoria para garantia de maior proximidade entre os resultados esperados e os realizados, de modo que forneça aos gestores maior segurança para a tomada de decisão. A pesquisa possibilitou aos pesquisadores, o conhecimento dos três tipos de decisão existentes e as quatro etapas do processo decisório. De mesmo modo, apresentam-se nesse trabalho os conceitos de controladoria, dados, sistemas e sistemas de informações, assim como a conceituação de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Controladoria. Sistema de Informação. Tomada de decisão.

### 1. INTRODUÇÃO

Em sua obra "Contabilidade em processo: da escrituração à controladoria", as autoras Higa e Altoé (2015) afirmam que a tomada de decisão em uma organização "corresponde ao posicionamento do indivíduo a respeito de algo, ou seja, implica uma escolha entre várias possibilidades".

As autoras também explicam que os gestores são incumbidos de decidir pela alternativa mais vantajosa para a empresa, cujos resultados sejam os mais próximos do planejado durante a construção das metas.

Para o sucesso dessa responsabilidade, Oliveira (1990) e Padoveze (2007) discorrem sobre a importância de uma visão sistêmica da organização para que a empresa seja analisada como um conjunto de setores que unidos geram um sistema de informações a serem transformados em dados confiáveis pela controladoria de modo que apoie a gestão empresarial.

Devido à grande importância do processo decisório e das escolhas da administração é que se faz necessária, segundo Higa e Altoé (2015) e Padoveze (2009), uma maior confiabilidade nos dados que são entregues aos responsáveis por essas escolhas, pois são fatores determinantes ao futuro da organização.

Desse modo, este trabalho possui o tema a controladoria e o seu papel de apoio à gestão empresarial por meio do processamento dos sistemas de informações, e a questão-problema é: como a controladoria pode auxiliar na redução de erros no processo decisório para garantia de uma maior segurança na tomada de decisão?

Neste contexto, o trabalho discorre sobre os conceitos de tomada de decisão, assim como os tipos de decisão e a estrutura do processo decisório; os conceitos de sistemas de informações e de controladoria; e como o gerenciamento dos sistemas de informações contribuem para a efetividade da controladoria no que tange a execução de suas funções de apoio aos gestores durante a tomada de decisão.

## **2. A CONTROLADORIA E SEU APOIO À TOMADA DE DECISÃO**

### **2.1 Contabilidade financeira e Contabilidade gerencial**

A contabilidade é, segundo Marion (2005), uma ciência que visa demonstrar as consequências das variações patrimoniais e proporcionar informações quantitativas e qualitativas fundamentais para a melhoria da tomada de decisão por parte de seus usuários. Padoveze e Ludícibus ainda identificam, dentre outras, a sua ramificação em contabilidade financeira e em contabilidade gerencial.

O autor Padoveze (2010, p.10) explica que a contabilidade financeira é um “instrumental contábil necessário para a feitura dos relatórios para usuários externos e necessidades regulamentadas” enquanto a contabilidade gerencial é “vista essencialmente como supridora de informações para os usuários internos da empresa”.

Por isso, para Padoveze (2010, p.10), a principal diferenciação entre essas duas variantes de informações contábeis está no seu enfoque. Enquanto a contabilidade financeira busca cumprir as exigências fiscais e/ou tributárias, compromissos com investidores, auditorias independentes (usuários externos), a contabilidade gerencial procura atender à necessidade da empresa ao gerar informações úteis aos seus administradores, gestores (usuários internos).

Ludícibus (1987, p.15) afirma acerca da contabilidade gerencial, que essa variante se refere à aplicação de procedimentos e técnicas já conhecidos pela contabilidade, mas utilizadas em um “grau de detalhe mais analítico ou em uma forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.

A respeito disso, o autor Bruni e Gomes (2010) relaciona a controladoria com as informações que são extraídas das contabilidades gerencial e financeira, pois a tradução dos dados extraídos destes sistemas de informações poderá ser apresentada em relatórios adaptados à realidade da entidade e à necessidade dos administradores.

## **2.2 A tomada de decisão**

Acerca da tomada de decisão, o autor Eleutério (2012, p.48) diz que:

Tomar uma decisão significa escolher o que deve ser feito em uma determinada situação, e essa ação deve ocorrer sempre que houver mais de uma alternativa para resolver um problema ou alterar uma situação. Tomar uma decisão significa não apenas identificar as alternativas possíveis, mas, sobretudo, escolher aquela que melhor atende aos objetivos, desejos ou valores em questão.

Nessa afirmativa, o autor explica que a tomada de decisão não se caracteriza apenas por existirem diversas alternativas à disposição do gestor, mas pela responsabilidade do gestor em optar por aquela que beneficie ao máximo os interesses da organização.

Bandeira e Porto (2006) descrevem também que “a qualidade da decisão é um fator fundamental, porque afeta o futuro da organização” e que para cada decisão tomada, são utilizadas uma quantidade maior ou menor de informações para embasamento das escolhas.

Nesse contexto é esclarecido o risco da tomada de decisão cujas escolhas resultam em impactos à instituição, seja ele um impacto de crescimento e continuidade da organização (quando a escolha é assertiva), ou de decréscimo e uma possível descontinuidade da organização (quando a escolha é realizada sem os fundamentos adequados).

### **2.2.1 Os tipos de decisões quanto a complexidade**

Eleutério (2015, p.49) classifica as decisões quanto a sua complexidade, onde as decisões mais simples são caracterizadas por sua existência no cotidiano “nas quais as informações são suficientemente claras de modo a reduzir a probabilidade de insucesso” e as mais complexas por suas informações estimadas, pois “deixam margem para a incerteza ou que podem causar grande impacto na organização”.

Anteriormente, os autores Laudon e Laudon (2010) tipificaram as decisões, levando em consideração a sua complexidade em: decisões estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas.

Eleutério (2015, p.49) interpreta a tipificação de Laudon e Laudon (2010) e explica que as decisões estruturadas são tomadas ao utilizar “variáveis precisas e em informações consistentes” e que “ocorrem tipicamente no nível operacional” caracterizadas por serem tomadas “mais rapidamente, com maior segurança e assertividade”.

Já as decisões não estruturadas, segundo Eleutério (2015, p.49), são tomadas por meio de variáveis “imprecisas, estimadas ou desconhecidas” que “ocorrem tipicamente nos níveis estratégicos e de alta gestão das organizações” onde estão envolvidas as escolhas responsáveis por grandes impactos ao futuro da organização.

Por fim, as decisões semiestruturadas são descritas por Eleutério (2015, p.50) como aquelas em que a situação de decisão “reúne as características dos tipos apresentados anteriormente”, pois são combinadas “informações bem definidas e informações estimadas ou qualitativas”. Esse tipo de decisão é geralmente encontrado nos níveis gerenciais intermediários. A seguir, um quadro elaborado para resumir os tipos de decisões citados:

**Quadro 1:** Tipos de decisões

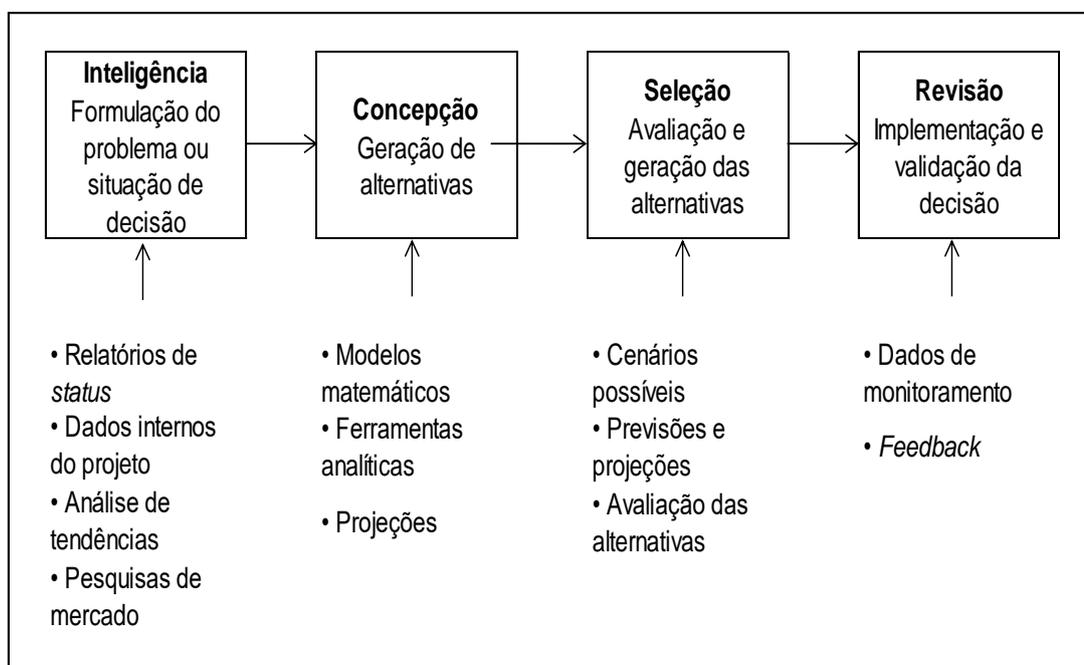
Decisões/Fatores	Variáveis utilizadas	Nível normalmente responsável	Principal característica
<b>Decisões estruturadas</b>	Precisas e consistentes	Nível operacional	Tomada mais rapidamente, com maior segurança e assertividade
<b>Decisões não estruturadas</b>	Imprecisas, estimadas ou desconhecidas	Níveis estratégicos e de alta gestão	Concentração das decisões responsáveis pelos maiores impactos ao futuro
<b>Decisões semiestruturadas</b>	Informações bem definidas e informações estimadas	Níveis gerenciais intermediários	Reunião de características dos dois tipos anteriores

Fonte: Dados bibliográficos, 2020.

### 2.2.2 As etapas do processo decisório

Para melhor orientar os gestores, Simon (1979) estrutura o processo decisório em quatro etapas importantes onde cada uma delas será alimentada por um tipo de dado que será transformado em informação relevante, conforme demonstra a figura a seguir:

**Figura 1:** As etapas do processo de decisão e as informações necessárias



Fonte: Simon, H. A. (1979).

Com base nessas etapas, Eleutério (2015, p.54) explica a estruturação do processo decisório da seguinte forma:

Essa figura nos mostra os objetivos e as informações “consumidas” a cada etapa do processo decisório. Na etapa de inteligência, são utilizadas informações abrangentes e provenientes de diversas fontes. Na etapa de concepção, são utilizadas informações de natureza analítica, que permitem modelar as possíveis alternativas. Na etapa de seleção, as informações se destinam a quantificar as alternativas. Finalmente, na etapa de revisão, são utilizadas informações provenientes dos usuários (feedback) e dados de monitoramento.

Assim, os autores Simon e Eleutério (1979 e 2015) demonstram que os dados são obtidos de maneira não tratada pela etapa de inteligência e com o prosseguimento das etapas, até chegar à etapa de revisão, se torna gradualmente em informações úteis para os gestores de maneira auxiliar a percepção da escolha mais adequada.

### 2.3 Controladoria

Os autores Nascimento e Reginato (2009, p.2) expõem a característica desafiadora que há em perpetuar a sobrevivência das organizações num ambiente competitivo, de constantes avanços tecnológicos e globalizado e descrevem o controle organizacional como fator fundamental para viabilizar a permanência da instituição nesse mercado.

Para auxiliar os gestores de uma empresa no enfrentamento desses desafios, diversos autores qualificam a controladoria como ferramenta fundamental devido ao seu objetivo, descrito por Luz (2014, p. 27) como o de “comunicar o reflexo econômico dos eventos para que o objetivo maior da organização seja atingido, ou seja, sua continuidade”.

Para Padoveze (2009, p.2), a controladoria é a ferramenta que “consiste em apoiar o processo de decisão, utilizando-se para tanto de um sistema de informações que possibilite e facilite o controle operacional, por meio do monitoramento das atividades da empresa”, onde a sua função é:

Promover a eficácia dessas decisões, monitorando a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre os resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias, e, principalmente, suavizando para os gestores as imponderabilidades das variáveis econômicas, através do provimento de informações sobre operações passadas e presentes e de sua adequada comunicação, de forma a sustentar a integridade do processo decisório. (PADOVEZE, 2009, p.2).

Na citação acima, o autor esclarece a importância da controladoria para a tomada de decisão devido ao seu papel de acompanhamento e monitoramento dos resultados obtidos pela organização, pois esta ferramenta monitora os objetivos da empresa utilizando-se da investigação para diagnosticar possíveis desvios de resultados durante os processamentos das informações e podendo sugerir possíveis soluções para correção dos métodos ou prevenção de erros.

Para melhor desempenho da controladoria, Luz (2014, p.33) diz que “os resultados, para poderem servir às finalidades do controle, deverão ser identificados com o gestor responsável, devendo também ser comparados com o que foi previamente planejado”.

É nesse contexto gerencial que a controladoria demonstra a sua relevância pois, segundo Martin (2002), essa ferramenta fornece apoio aos dirigentes na tomada de decisão devido a confiabilidade das informações que são apresentadas em seus relatórios, fazendo com que as escolhas dos gestores sejam as mais adequadas a realidade da organização e contribuindo com a redução de riscos inerentes a esse processo e aos resultados pretendidos, favorecendo ainda a continuidade da instituição.

Logo, segundo Padoveze (2009), a controladoria é responsável pela percepção técnica de desvios, permitindo à administração da organização a execução de medidas de intervenção e/ou realinhamento dos procedimentos para garantia de alcance máximo dos resultados planejados.

Por isso, segundo Padoveze (2009), para tornar possível o crescimento e a permanência organizacional é que os gestores necessitam do controller para a garantia de que os resultados planejados e considerados satisfatórios sejam alcançados e auxiliem a administração no entendimento da realidade da empresa e do mercado.

Luz (2014, p.29) comenta que para a controladoria é importante que “além do apoio dos maiores escalões da empresa, requer-se igualmente a existência de um Sistema de Informações Gerenciais que permita o controle e a avaliação adequados das operações”.

O autor Luz (2014, p.29) explica que “é preciso haver um sistema de informação que habilite a gestão para as melhores decisões possíveis, a fim de maximizar o valor do empreendimento”. Ainda segundo o autor, “deve-se ter um conhecimento razoável da capacidade de geração de lucros e caixa do negócio; caso contrário, navega-se às escuras.”

### **2.3.1 A visão sistêmica**

Para Luz (2014, p.47), a controladoria proporcionará aos gestores da organização a obtenção de uma visão sistêmica, a qual “corresponde a uma visão integrada da organização, em que se busca a sinergia necessária para se chegar à eficácia”.

O autor ainda esclarece a necessidade dessa visão para que não se compartimente a organização ao destacar que é importante “desenvolver a cultura de que cada área da empresa deve dispender esforços para a busca do resultado, que deve ser analisado de forma conjunta, evitando distorções”.

## **2.4 Sistema de informações gerenciais**

### **2.4.1 Dado versus informação**

Segundo Eleutério (2015), normalmente os conceitos de dado e informação são entendidos como similares, o que considera uma visão equivocada. Dessa forma, alguns autores identificam a diferenciação existente entre esses elementos, bem como a relação que há entre eles.

Eleutério (2015, p.32) afirma que “dado é o elemento básico ou a matéria-prima da informação. Da mesma forma, [...] a informação é o resultado da interpretação dos dados”. Baltzan e Phillips (2012) afirmam ainda que “os dados são fatos brutos que descrevem um evento, enquanto a informação é o produto da conversão dos dados em um contexto significativo e útil”.

Dessa forma, os autores explicam que o dado é um elemento não interpretado e analisado, cuja sua análise e interpretação é capaz de torná-lo em uma informação pronta para ser utilizada.

Por se tratar de um elemento organizado de forma estratégica pela análise racional de um conjunto de dados aleatórios, a informação é reconhecida por Oliveira (2012) como “um dos principais patrimônios das organizações” pois “permite ao gestor a tomada de decisões”.

Luz (2014, p.36) acrescenta que “a conversão do dado em informação permite ao executivo um posicionamento mais claro perante uma situação ou problema, habilitando-se a uma decisão”. Esse autor explica que essa conversão quando objetiva a geração de informações para o processo decisório são denominadas de Sistemas de Informações Gerenciais (SIG).

#### **2.4.2 O sistema de informação**

Sistema, segundo Oliveira (1990), é um “conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”, ou seja, trata-se de um complexo agrupamento de elementos que interagem para o desempenho de uma finalidade.

Além disso, Padoveze (2007, p.9) afirma que “toda a construção de um sistema parte da definição clara de seu objetivo ou objetivos”. Com isso, deixa explícito que um sistema é elaborado após definidos os dados que se deseja extrair dele durante o processo de funcionamento do sistema.

Padoveze (2007, p.9) explica que o funcionamento de um sistema “configura-se com um processamento de recursos (entradas do sistema), obtendo-se, com esse processamento, as saídas ou produtos do sistema (entradas, processamento, saídas)”, como demonstrado na figura 2.

#### **2.4.3 A empresa como um sistema aberto**

Eleutério (2015, p.85) explica que do ponto de vista empresarial, “os sistemas de informações são utilizados para automatizar os processos operacionais e apoiar as atividades gerenciais” podendo ser aplicados em quaisquer áreas da organização, “como finanças, vendas, marketing, recursos humanos, produção e relacionamento com o cliente”.

O autor Eleutério (2015, p.85) também relaciona os sistemas de informações aos níveis organizacionais, onde:

No nível operacional, eles se destinam a automatizar as tarefas rotineiras, registrando e organizando os dados provenientes das operações. Nos níveis gerencial e estratégico, eles fornecem aos gestores informações de suporte para as tomadas de decisão. (ELEUTÉRIO, 2015, p.85).

Padoveze (2007) complementa o entendimento do sistema de informações no âmbito empresarial, ao dizer que:

Uma empresa é considerada um sistema aberto em razão de sua interação com a sociedade e o ambiente onde ela atua. Essa interação com a sociedade provoca influência nas pessoas, aumento nos padrões de vida e o desenvolvimento da sociedade (PADOVEZE, 2007, p.15).

Nessas palavras, Padoveze (2007) descreve que além de um sistema de informações ser formado por diversos elementos que interagem entre si internamente, esse mesmo sistema também interage com o ambiente no qual está inserido.

Por isso, o autor expõe que por motivo de sua composição por diversos sistemas de informações, a empresa é considerada um sistema aberto de relação direta e indireta com o ambiente externo, devido às influências capazes de gerar na sociedade quanto a mudanças de padrões e o desenvolvimento social.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa teve abordagem de cunho qualitativo. Para Oliveira (2004), a abordagem qualitativa não tem a pretensão de quantificar e sim, de estabelecer uma relação significativa de causa e efeito do fenômeno estudado por meio de dados subjetivos.

Em relação aos objetivos, essa pesquisa foi realizada de forma descritiva para chegar às respostas esclarecedoras e consistentes ao problema e aos questionamentos apresentados, acerca do tema. A pesquisa descritiva garante ao pesquisador descrever as características de um determinado objeto de estudo (GIL, 1999).

Portanto, a pesquisa descritiva possibilitou ao pesquisador a oportunidade de adquirir conhecimentos a respeito do problema investigado, por meio do levantamento de informações sobre o tema, como também a compreensão dos fatores que direta ou indiretamente, influenciaram no estudo da pesquisa.

Por fim, quanto aos procedimentos, caracteriza-se como bibliográfica. Segundo os autores Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador adquirir conhecimentos teóricos por meio de artigos, livros, revistas, publicações avulsas e jornais, enfim todos os materiais, que deem ao pesquisador embasamento substancial a respeito do assunto, ou seja, utiliza-se de recursos elaborados e divulgados por estudiosos, para dar referencial a sua fonte de pesquisa.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa pesquisa, além de definido o conceito de tomada de decisão e esclarecida a sua importância, foram descritos os três tipos de decisão possivelmente encontrados em uma organização como estruturadas, não estruturadas e semiestruturadas, bem como quais são as quatro etapas do processo decisório: inteligência, concepção, seleção e revisão.

Os sistemas de informações foram conceituados primeiramente com a diferenciação de dado e informação. Após isso, mostrou-se a existência das organizações como um grande sistema aberto com interação interna, ou seja, entre as partes que a compõem, como também externa ao ser demonstrada a sua capacidade de influenciar a sociedade.

Este trabalho trouxe a conceituação de controladoria, assim como a sua função e relevância para a tomada de decisão, utilizando-se do gerenciamento dos sistemas de informações para contribuir com a efetividade de seus trabalhos cujo objetivo concentra-se em apoiar os gestores em suas escolhas.

De acordo com o problema investigado, o trabalho verificou como a controladoria pode auxiliar na redução de erros no processo decisório para garantia de uma maior segurança na tomada de decisão.

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu a percepção de que a controladoria realiza uma atuação caracterizada pelo acompanhamento monitorado dos procedimentos internos da organização ao investigar e diagnosticar a existência de desvios entre o que foi planejado e o que é obtido, o que permite à administração intervir de forma mais precisa e tempestiva para garantir o alcance dos resultados esperados, além de promover maior confiabilidade aos administradores.

Ficam abertas, a partir deste estudo, opções de pesquisas que possam abranger e instigar mais sobre a controladoria como apoiadora dos gestores no processo decisório.

#### REFERÊNCIAS

- BALTZAN, P.; PHILLIPS, A. **Sistemas de informação**. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- BANDEIRA, A.; PORTO, M. O processo decisório nas organizações. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 13., 2006, São Paulo. **Anais** . . . São Paulo, 2006.
- BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. da S. **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010. 342 p.

- ELEUTERIO, M. A. M. **Sistemas de informações gerenciais na atualidade**. Curitiba: InterSaber, 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HIGA, H.; ALTOÉ, S. M. L. **Contabilidade em processo: da escrituração à controladoria**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015. 242 p.
- IUDICIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- LAKATOS, M. E.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- LUZ, E. E. da. **Controladoria Corporativa**. 2. ed. rev., atual. ampl. Curitiba: InterSaber, 2014.
- MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade e Finanças**. São Paulo: Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, n. 28, ano XIII, p. 7-28, jan./jun. 2002.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_, S. L. de. **Trabalho de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- \_\_\_\_\_, D. de P. R. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990. p. 31.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas e operacionais**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.