

## CONTROLADORIA: TOMADAS DE DECISÃO PARA CRESCIMENTO PRIVADO

Alexandre de Farias Franco<sup>1</sup>

Wylerson Teles de Souza<sup>2</sup>

José Fernando Domiciano<sup>3</sup>

**RESUMO:** A controladoria desempenha um papel essencial na tomada de decisões estratégicas dentro das empresas privadas, contribuindo diretamente para o crescimento sustentável dos negócios. Por meio da coleta e análise de informações gerenciais, a controladoria fornece subsídios para que os gestores possam planejar ações eficientes, como a expansão de mercado, otimização de recursos e alocação adequada de investimentos. Além disso, sua atuação facilita o monitoramento dos resultados e a identificação de desvios que podem impactar negativamente a performance empresarial. Este trabalho busca aprofundar a compreensão das ferramentas e práticas adotadas pela controladoria, destacando aquelas que têm maior impacto em prol do desenvolvimento organizacional. Para isso, será utilizada uma metodologia que combina pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo, com o objetivo de analisar casos reais de empresas que implementaram com êxito sistemas de controladoria. Dessa forma, pretende-se mostrar como essa área estratégica pode fortalecer a competitividade e garantir a sustentabilidade financeira das organizações.

3609

**Palavras-chave:** Controladoria. Decisões Estratégicas. Crescimento Empresarial. Empresas Privadas.

**ABSTRACT:** Controllershship plays a vital role in strategic decision-making within private companies, directly contributing to the sustainable growth of businesses. Through the collection and analysis of managerial information, controllership provides support for managers to plan efficient actions, such as market expansion, resource optimization, and proper investment allocation. Furthermore, its role facilitates the monitoring of results and the identification of deviations that may negatively impact business performance. This study aims to deepen the understanding of the tools and practices adopted by controllership, highlighting those that have the greatest impact on organizational development. To achieve this, a methodology combining bibliographic research, case studies, and field research will be used, with the goal of analyzing real cases of companies that have successfully implemented controllership systems. In this way, the study intends to demonstrate how this strategic area can strengthen competitiveness and ensure the financial sustainability of organizations.

**Keywords:** Controllershship. Strategic Decisions. Business Growth. Private Companies.

<sup>1</sup>Bacharelado em Ciências Contábeis, Centro Universitário São Lucas - Porto Velho.

<sup>2</sup>Bacharelado em Ciências Contábeis, Centro Universitário São Lucas - Porto Velho.

<sup>3</sup>Professor Orientador do curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário São Lucas - Porto Velho.

## I. INTRODUÇÃO

A controladoria é uma área essencial dentro das organizações modernas, desempenhando um papel estratégico na gestão financeira e no apoio à tomada de decisões. Por meio da análise detalhada de informações financeiras e operacionais, a controladoria ajuda as empresas a atingirem seus objetivos de crescimento de maneira sustentável e eficiente (LIMA et al., 2022). No contexto das empresas privadas, onde a competitividade é intensa e a busca por crescimento contínuo é uma prioridade, a função da controladoria torna-se ainda mais relevante, assumindo uma posição central no planejamento estratégico e no controle das operações empresariais (ALMEIDA; SANTOS, 2023).

O ambiente empresarial contemporâneo exige que as empresas adotem estratégias eficazes para garantir sua competitividade e longevidade. Nesse sentido, a controladoria não se limita à gestão de custos ou à elaboração de relatórios financeiros, mas participa ativamente do processo decisório, orientando a alta gestão na formulação de estratégias de longo prazo, como expansão de mercados, desenvolvimento de novos produtos e alocação de recursos (SILVA; MEDEIROS, 2024). Além disso, com base em dados precisos, a controladoria promove a otimização dos recursos e o aprimoramento do desempenho organizacional, fatores determinantes para o sucesso de empresas privadas (CUNHA et al., 2024).

3610

Este estudo visa analisar o papel da controladoria na tomada de decisões estratégicas voltadas para o crescimento de empresas privadas, com foco nas organizações familiares. A revisão da literatura revelou uma lacuna significativa no entendimento sobre como a controladoria influencia o crescimento organizacional em empresas privadas, especialmente no contexto familiar. A partir dessa constatação, a pesquisa foi conduzida por meio da coleta de dados, buscando contribuir para o preenchimento dessa lacuna.

A controladoria, enquanto função estratégica, desempenha um papel crucial na gestão empresarial, fornecendo informações financeiras e operacionais que subsidiam a tomada de decisões. Em empresas familiares, a influência dos membros da família nas decisões pode ser significativa, afetando a objetividade e a racionalidade necessária para o crescimento sustentável da organização. Estudos recentes indicam que a presença de membros da família em posições de liderança pode resultar em decisões que priorizam interesses familiares em detrimento dos interesses empresariais, comprometendo a eficácia da gestão (SILVA; PEREIRA, 2023).

A teoria da agência, proposta por Jensen e Meckling (1976), sugere que a relação entre os gestores (agentes) e os acionistas (principais) pode gerar conflitos de interesse, especialmente quando os objetivos de ambos não estão alinhados. Em empresas familiares, essa dinâmica é ainda mais complexa, pois os membros da família podem atuar simultaneamente como agentes e principais, exacerbando os potenciais conflitos de interesse. Estudos contemporâneos corroboram essa perspectiva, destacando que a coexistência de papéis pode dificultar a implementação de práticas de governança eficazes e impactar negativamente a performance organizacional (COSTA; ALMEIDA, 2024).

Além disso, a ausência de um planejamento sucessório estruturado é um desafio recorrente em empresas familiares. Dados indicam que apenas 7% das empresas familiares chegam à terceira geração, evidenciando a importância de práticas de governança e planejamento sucessório para garantir a continuidade e o crescimento sustentável desses negócios (MARTINHAGO CADORIN, 2023).

Portanto, este estudo propõe-se a investigar como a controladoria pode atuar como um instrumento eficaz na mitigação dos conflitos de interesse e na promoção de decisões estratégicas alinhadas aos objetivos empresariais, contribuindo para o crescimento sustentável das empresas familiares privadas.

A investigação irá se concentrar nas ferramentas e práticas de controladoria que facilitam o processo decisório, além de avaliar o impacto dessas decisões no desempenho das empresas (ALMEIDA; SANTOS, 2023). Serão analisados exemplos práticos de boas práticas de empresas de porte médio a grande, destacando como a controladoria pode contribuir para o crescimento sustentável dessas organizações (LIMA et al., 2022).

A escolha deste tema se justifica pela crescente importância da controladoria no cenário das empresas privadas, que enfrentam desafios constantes para equilibrar a eficiência operacional com a necessidade de expansão e inovação. Em um mercado altamente competitivo, a capacidade de tomar decisões embasadas em dados sólidos e em análises aprofundadas é fundamental para o crescimento sustentável (SILVA; MEDEIROS, 2024). Por isso, este estudo busca explorar como a controladoria pode atuar como um catalisador desse crescimento, fornecendo à gestão os insights necessários para decisões estratégicas mais acertadas (CUNHA et al., 2024).

Dessa forma, a pesquisa pretende não apenas explorar o impacto da controladoria no crescimento das empresas privadas, mas também propor melhorias que possam otimizar ainda mais sua contribuição para esse processo.

Ao final, espera-se que os resultados contribuam significativamente para o aprimoramento das práticas de controladoria, oferecendo insights valiosos tanto para o contexto acadêmico quanto para a prática profissional (LIMA et al., 2022).

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como aplicada, pois busca solucionar problemas práticos em um contexto real, ao invés de tratar apenas de aspectos teóricos. Adotou-se uma abordagem qualitativa, focada na compreensão detalhada dos fenômenos, explorando as percepções e experiências dos envolvidos. De natureza descritiva, o estudo visa caracterizar, de forma minuciosa, o objeto de pesquisa sem se ater apenas a explicações causais. O método técnico principal utilizado foi o estudo de caso, que possibilita uma análise aprofundada e contextualizada de um grupo empresarial do setor privado.

O objetivo central do trabalho foi examinar os impactos da criação do setor de controladoria na gestão interna e nos resultados da organização, destacando sua influência no processo decisório e no desempenho geral da empresa. O grupo empresarial escolhido apresenta características típicas do setor privado, atuando em um ambiente competitivo e dinâmico, o que torna essencial avaliar como a controladoria contribui para a governança e eficiência operacional.

Para coleta de dados, utilizou-se pesquisa documental, envolvendo análise de relatórios, registros financeiros e outros documentos internos relevantes ao funcionamento da controladoria. Complementarmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores de diferentes níveis, garantindo uma visão ampla e aprofundada dos efeitos da controladoria na organização. Essa abordagem possibilitou obter tanto dados objetivos quanto percepções subjetivas, ampliando a compreensão do fenômeno.

As informações reunidas foram analisadas criticamente e confrontadas com a literatura especializada em controladoria, gestão financeira e governança corporativa. Busca-se, assim, identificar as contribuições práticas da implantação da controladoria para a melhoria da tomada de decisões e para o crescimento sustentável da empresa.

Entre as principais ações investigadas destacam-se a implementação de políticas de controle financeiro que aumentaram a transparência e o rigor na administração dos recursos; a

criação de rotinas regulares para auditoria interna, essenciais para monitorar e corrigir possíveis falhas; e o desenvolvimento de mecanismos de monitoramento de desempenho, como indicadores e metas, que permitem avaliar continuamente os resultados obtidos.

A interpretação dos dados levou em consideração os princípios teóricos da controladoria, que ressaltam a importância do planejamento, controle e avaliação para o alcance dos objetivos organizacionais. Também foram considerados fundamentos da governança corporativa, que defendem práticas éticas, transparência e responsabilidade na gestão empresarial. Os resultados indicam que o setor de controladoria contribuiu significativamente para aprimorar o processo decisório e fortalecer a competitividade da empresa no mercado.

### 3. DISCUSSÃO E RESULTADOS

A presente pesquisa demonstrou que a implementação do setor de Controladoria representa um fator estratégico essencial para o crescimento organizacional no setor privado. Ao ser incorporada à estrutura administrativa da empresa estudada, a Controladoria possibilitou avanços significativos tanto nas operações diárias quanto nos resultados financeiros. Essa integração garantiu o fortalecimento da governança corporativa e aprimorou os processos decisórios, proporcionando uma gestão mais eficiente e orientada por dados precisos.

3613

Com base nos dados coletados, verificou-se que, após a implantação da Controladoria, houve uma redução expressiva de 50% nas perdas de estoque. Esse resultado foi alcançado principalmente pela implementação de auditorias internas regulares e pela adoção de mecanismos rígidos de controle que monitoram o fluxo e armazenamento de produtos. Essa diminuição impactou positivamente a rentabilidade, ao otimizar os recursos da empresa e minimizar desperdícios.

Outro dado relevante foi o crescimento do número de filiais da empresa, que passou de 4 para 20 unidades, representando um aumento de 400%. Esse crescimento substancial reflete diretamente a melhoria na gestão e eficiência operacional proporcionada pela Controladoria, que contribuiu para decisões estratégicas mais fundamentadas e seguras, facilitando a expansão ordenada e sustentável dos negócios.

Além disso, a adoção de políticas de controle financeiro, como a proibição de adiantamentos e vales sem planejamento prévio, ajudou a reduzir consideravelmente os passivos financeiros e os riscos trabalhistas da organização. Essas medidas reforçam uma gestão responsável e preventiva, alinhada às recomendações de Pereira e Martins (2018), que destacam

a importância de políticas eficazes para evitar perdas decorrentes de falhas administrativas e assegurar o equilíbrio financeiro.

Os resultados evidenciam que a Controladoria funciona como uma ferramenta administrativa indispensável para a eficiência e crescimento organizacional. Conforme apontam Crepaldi (2010) e Padoveze (2014), ela integra as ações operacionais à estratégia empresarial, garantindo o alinhamento dos processos com os objetivos da empresa de maneira orientada por dados confiáveis. Essa função estratégica ajuda a otimizar recursos, prevenir perdas e fortalecer a governança corporativa.

Dessa forma, a Controladoria desempenha um papel fundamental não apenas na melhoria da gestão financeira, mas também no processo decisório e na promoção do crescimento sustentável da empresa. A pesquisa confirma que a implantação desse setor traz benefícios práticos e estratégicos que potencializam a competitividade e a estabilidade das organizações no setor privado.

#### 4. CONCLUSÃO

A controladoria tem se consolidado como um setor estratégico essencial para o crescimento sustentável de organizações privadas, superando a função de controle de custos e despesas para exercer um papel decisivo na qualidade das informações gerenciais, no suporte à tomada de decisões e na prevenção de riscos.

3614

O estudo de caso realizado em um grupo empresarial privado demonstrou o impacto direto e positivo da implementação do setor de Controladoria. Os resultados empíricos, como a redução de 50% nas perdas de estoque e o crescimento de 400% no número de filiais, comprovam que as decisões tomadas com base em dados precisos, controles internos eficazes e políticas bem estruturadas são fundamentais para garantir a saúde financeira e a expansão contínua da empresa.

A Controladoria atua de maneira integrada com os demais setores, estabelecendo políticas de controle, planejamento e avaliação de desempenho (Crepaldi, 2010), e assegurando a coerência entre as metas empresariais e os resultados alcançados (Padoveze, 2014). A proibição de adiantamentos salariais sem controle é um exemplo de decisão estratégica que reforçou as boas práticas de gestão, evitando passivos e aumentando a previsibilidade financeira, conforme o preconizado por Pereira e Martins (2018).

Portanto, a Controladoria demonstra ser um agente transformador dentro das organizações privadas, fortalecendo a governança corporativa e garantindo que a atuação

estratégica, baseada em controle e análise, permita que as organizações alcancem melhores resultados, mantenham sua competitividade e expandam sua atuação no mercado de forma sólida e responsável. Para estudos futuros, sugere-se a expansão da pesquisa para outras empresas do setor familiar, a fim de comparar o impacto da controladoria em diferentes estágios de maturidade e governança corporativa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R. S.; SANTOS, M. P. Controladoria e crescimento sustentável: o impacto nas decisões estratégicas empresariais. *Revista Brasileira de Administração*, v. 7, n. 2, p. 45-58, 2023.

COSTA, M. F.; ALMEIDA, L. C. Conflitos de Agência em Empresas Familiares: o papel do Conselho de Administração. *Revista de Governança Corporativa*, v. 10, n. 1, 2024.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Controladoria: conceitos, objetivos e instrumentos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CUNHA, E. P. et al. A controladoria como unidade administrativa de apoio aos gestores no controle operacional e financeiro de indústrias. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/382323050\\_A\\_controladoria\\_como\\_unidade\\_administrativa\\_de\\_apoio\\_aos\\_gestores\\_no\\_controle\\_operacional\\_e\\_financeiro\\_de\\_industrias](https://www.researchgate.net/publication/382323050_A_controladoria_como_unidade_administrativa_de_apoio_aos_gestores_no_controle_operacional_e_financeiro_de_industrias). Acesso em: 14 set. 2024.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LIMA, P. R. et al. Ferramentas de controladoria na gestão estratégica empresarial. *Revista de Gestão Empresarial*, v. 12, n. 3, p. 85-101, 2022.

MARTINHAGO CADORIN, A. Governança e Sucessão em Empresas Familiares: Desafios e Estratégias para a Longevidade. *Cadernos de Administração*, v. 20, n. 1, 2023.

PADOVEZE, Clóvis Luis. *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, João Carlos; MARTINS, Elaine Cristina. *Gestão financeira e controladoria nas organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

SILVA, A. L.; MEDEIROS, J. F. Implantação e integração de atividades de controladoria em empresa de administração familiar. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/378987046\\_Implantacao\\_e\\_integracao\\_de\\_atividades\\_de\\_controladoria\\_em\\_empresa\\_de\\_administracao\\_familiar](https://www.researchgate.net/publication/378987046_Implantacao_e_integracao_de_atividades_de_controladoria_em_empresa_de_administracao_familiar). Acesso em: 12 set. 2024.

SILVA, C. R.; PEREIRA, B. A. Conflitos de Interesse em Empresas Familiares e o Impacto na Decisão de Investimento. *Revista de Contabilidade*, v. 15, n. 4, 2023.