



A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DECISÓRIO NAS ORGANIZAÇÕES

A CONTRIBUTION OF CONTROLLING THE DECISION-MAKING PROCESS IN ORGANIZATIONS

Renata Souza Silva¹

Graduanda em Ciências Contábeis pela UniEVANGÉLICA– GO.

Msc. Milton Neemias Martins Silva²

Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente, pela UniEvangélica – GO

¹ Renata Souza Silva - Bacharelanda no curso de Ciências Contábeis pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil- E-mail:renata-silvas1@hotmail.com

²Msc. Milton Neemias Martins Silva - Professor do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário de Anápolis (UniEvangélica)– Brasil– E-mail: milton@unievangélica.edu.br

Resumo: Presente trabalho é fundamentado em todas as questões que abordam a Controladoria, considerando sua verdadeira importância no processo decisório de uma organização. O primeiro tópico foi realizado uma breve pesquisa de fundamentação teórica sobre a contabilidade, bem como seus conceitos e definições por autores e especialistas da área, em seguida no segundo tópico a descrição da controladoria no mercado cada vez mais competitivo e como seu papel é fundamental para a tomada de decisão. No terceiro tópico traz uma análise sobre o sistema de informação e como isso afeta dentro da organização no processo de gestão, depois foi falado sobre os processos internos do seu funcionamento dentro da empresa e verificando os tipos de processos, suas categorias, modelagem e fluxograma. Foi abordado também sobre processo decisório mostrando que o sucesso organizacional depende das decisões tomadas e sobre a análise da controladoria dentro desse aspecto de alternativas escolhidas pelos gestores. E por fim no último tópico será demonstrado como é desenvolvido o processo decisório na organização.

Palavras-Chave: Controladoria; Processo Decisório; Organização.

Abstract:This work is based on all the issues that address the Controller, considering its true importance in the decision making process of an organization. The first topic was a brief survey of theoretical basis on accounting, as well as its concepts and definitions by authors and experts in the field, then in the second topic the description of the controller in the increasingly competitive market and how their role is fundamental to decision-making. In the third topic it brings an analysis about the information system and how it affects within the organization in the management process, then it was talked about the internal processes of its operation within the company and checking the types of processes, their categories, modeling and flow chart. It was also approached about the decision making process, showing that organizational success depends on the decisions taken and on the analysis of control within this aspect of alternatives chosen by the managers. And finally on the last topic will be demonstrated how the decision-making process in the organization is developed.

Key Words: Comptroller; Decisional Process; Organization

INTRODUÇÃO

No mundo corporativo com alta competitividade algumas empresas estão com dificuldades em sua tomada de decisão, por inúmeras variáveis como: falta de conhecimento da gestão de informação, da gestão organizacional, alternativas compatíveis, autoconhecimento e entre outros. Abordar sobre a controladoria no processo de decisão das micro e pequenas empresas é relevante para proporcionar uma visão e meios que levem a atingir uma eficácia organizacional dessas empresas.

Buscando um envolvimento dos conhecimentos e estudos que tratam de processo decisório e tomada de decisão, verificou-se a relevância de abordar sobre o assunto no que se refere à controladoria nas organizações. Entende-se que a Controladoria é de suma importância e tem como função gerar informações seguras, supervisionando os setores de administração, finanças, contábeis, informática, entre outros, com a intenção de ajudar na tomada de decisão que envolve gerentes e gestores, e há uma carência de conhecimento da mesma para obter bons resultados dentro da organização.

A controladoria chegou às empresas com a missão de suprir a deficiência da contabilidade no suprimento de informações gerenciais que visem à eficácia organizacional. Diante desses dados com o aumento da concorrência e competitividade, a procura por técnicas de produção mais eficazes tem levado os gestores envolvidos no meio empresarial a buscarem novos métodos gerenciais, que forneçam informações gerenciais seguras, precisas e no tempo correto para o suporte ao processo decisório. Surge então a pergunta como essas organizações estão utilizando as informações oferecidas pela a controladoria, no que se refere ao processo decisório?

Sendo assim, o presente artigo tem como o objetivo geral mostrar a contribuição da controladoria na tomada de decisão dentro das organizações. Como objetivos específicos, estabeleceu analisar a influência do processo de gestão nas organizações; demonstrar como é desenvolvido o processo decisório na organização; e descrever o papel da controladoria dentro do processo decisório.

A Metodologia de uma pesquisa “examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações,

visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”. (PRODANOV, 2013, p. 14).

Para o avanço deste trabalho foi empregado como embasamento teórico as informações retiradas foram por meio da metodologia da pesquisa bibliográfica, ou seja, desenvolvida a partir de materiais publicados em livros, revistas, artigos, dissertações e teses.

REFERENCIAL TEÓRICO

Visando o objetivo proposto, o estudo teórico versa inicialmente sobre a importância da controladoria na tomada de decisão dentro das empresas, e em seguida, aborda-se a influência da gestão operacional nas empresas, demonstra como ter um processo de gestão bem desenvolvido e analisa o papel da controladoria dentro do processo decisório.

Contabilidade

O surgimento da contabilidade está relacionado ao desenvolvimento econômico da sociedade, tendo uma evolução lenta até a criação da moeda, cujas formas de registros se limitavam aos inventários físicos. Com o surgimento da moeda, tornou-se possível mensurar a variação de riqueza. Na era mercantilista, a contabilidade tinha como principal objetivo mensurar a variação do patrimônio.

Nessa mesma época, as necessidades financeiras para financiamento das grandes navegações e as necessidades de apuração de lucros e perdas com as respectivas embarcações para distribuí-los aos financiadores impulsionaram a evolução da contabilidade. (YAMAMOTO et al 2016, p.2)

Marques (2010) relata que muitos fatos estão registrados desde o início da humanidade contatos através de séculos de história da humanidade. A história da civilização é a maior testemunha da vivência concreta da ciência da contabilidade no início da antiga civilização onde o homem já apresentava o controle contábil através do controle alimentar ou através de desenhos achados em cavernas para algo que a civilização da época queria registrar como forma de controle do seu dia a dia.

A Contabilidade desse modo, sempre esteve presente na história da sociedade como um todo, não somente como forma de controle, mas como instrumento indispensável dentro da organização de um povo.

Yamamoto, Paccez; Malacrida (2016) aborda que no Brasil, a contabilidade vem passando por um processo intenso de transformações com a adoção gradativa das normas internacionais de contabilidade, as quais sofreram mudanças significativas e ainda continuam sendo alvo de novas alterações. A convergência, contudo, passa por desafios técnicos para a implementação das normas e por mudança de filosofia, de postura e de pensamento, envolvendo aspectos legais, culturais, organizacionais e educacionais.

No passar dos tempos, suas mudanças diante das civilizações mostraram-se essencial para o crescimento e evolução social, tendo sido um fator de suma importância na busca de bons resultados, fator este que fortaleceu durante décadas de aprendizado até os dias atuais.

Gonçalves e Baptista (2011) relata que no mundo moderno, as entidades, assim entendidas empresas, instituições sem fins lucrativos e organismos governamentais, desempenham papel fundamental como catalisadores do processo de desenvolvimento econômico e social, delas dependendo toda a sociedade (investidores, financiadores, fornecedores e empregados), bem como o próprio Poder Público, que, ao arrecadar os tributos gerados pelo exercício das atividades econômicas, aufera os recursos necessários à manutenção e desenvolvimento do país. Por isso, a informação contábil é útil a toda a sociedade. Um cidadão, ao analisar um demonstrativo da execução orçamentária do governo, poderá concluir se os recursos públicos foram corretamente aplicados para alcançar os fins a que haviam sido destinados.

Portanto as organizações devem avançar diante dessas mudanças que surgem no mundo corporativo, pois as empresas necessitam de um assessoramento contábil eficiente para o progresso financeiro da mesma e também para as atividades econômicas do país.

Controladoria

A Controladoria tornou-se indispensável em um mercado cada vez mais competitivo, no qual cada pequeno diferencial pode significar o sucesso ou não na empresa. Em um ambiente extremamente competitivo, a controladoria demanda informações de extrema relevância como: custos mais apurados, despesas menos expressivas, melhoria em rentabilidade, margem de negociação dos produtos e serviços.

Quando o mercado surge uma margem maior de competitividade, as empresas devem estar preparadas, o que quer dizer tomada de decisões convenientes, pois, diante dessa situação o processo decisório entre uma organização deve estar seguindo as etapas necessárias que são planejar, executar e controlar para obter melhores resultados na busca de sua eficácia organizacional.

A missão da área de Controladoria é a de promover a eficácia organizacional, o que é possível apenas por meio do provimento de informações na medida e formato exatos, que levem às escolhas das melhores alternativas de decisão. (REGINATO 2009, p. 3).

Diante dessa perspectiva pode dizer que a execução da controladoria é vista sob duas óticas sendo a primeira como um órgão que facilita e fornece informações acessíveis aos demais lugares da empresa para que possa efetuar suas estratégias e a segunda como a área que busca integrar um processo decisório estratégico de uma forma global da organização, ou seja, um procedimento na empresa como um todo.

Oliveira et al (2015, p. 8) dizem que:

A controladoria serve como um órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades. É ela que fornece os dados e as informações que planeja e pesquisa visando sempre mostrar a essa mesma forma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a rentabilidade da empresa.

O fornecimento dessas informações na controladoria mostra a relevância da integração do processo decisório para escolher uma solução ou alternativa para os gestores, pois as empresas sempre buscam e avaliam suas possibilidades para escolher a melhor solução.

Oliveira et al (2015) diz que o papel da controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das

alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório. O autor define que é necessário assessorar e fornecer alternativas para proporcionar uma eficácia na tomada de decisão, portanto é preciso que estejam todas voltadas a harmonia operacional, tomadas de objetivos da organização e com os gestores atuando e conciliando no sentido de gerarem os melhores resultados.

O processo de tomada de decisão que grande parte da atividade gerencial envolve a necessidade de tomar decisões. Decidir é escolher, dentre as alternativas disponíveis, a mais favorável num certo momento. Decisões são necessárias em diversas situações, por exemplo, em resposta, em resposta a algum problema a ser resolvido, a alguma oportunidade a ser aproveitada, a uma crise que precise ser enfrentada, a algum objetivo a ser atingido etc. (SANTOS 2010, p 34).

As empresas buscam subsídios na área da controladoria a fim de se tornar mais competitivas e organizadas. Competitivas no sentido de gerar aos gestores informações precisas e consideráveis para o processo decisório e organizadas porque a controladoria atribui compromisso de estabelecer e monitorar o controle interno da empresa.

A controladoria buscando no mundo dinâmico, melhorar a leitura, análise dos cenários frente a crises mais eminentes das empresas. Dessa forma é essencial que o responsável da área acumule experiências dessas informações necessárias para obter um planejamento estratégico e para atender as exigências das empresas e cumprir a missão da controladoria dentro da organização. Conforme Catelli (2010):

A missão da controladoria possa ser cumprida a contento, objetivos claros e viáveis estarão sendo estabelecidos. Os objetivos da controladoria, tendo em vista a missão estabelecida, são: promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica, promoção da integração das áreas de responsabilidade.

A Controladoria tornou-se essencial no mundo corporativo moderno como forma de auxiliar a incrementar a rentabilidade/lucratividade com melhor gerenciamento de recursos, viabilizando o processo de gestão dentro das empresas.

Padoveze (2010, p.36) “A controladoria é responsável pelo sistema de informações contábil gerencial da empresa, e tem como missão assegurar o resultado da companhia.”

Pode se dizer então que gestão é um processo de decisão, que tem como intuito de incumbir a realização da missão das empresas. É importante que seu processo de gestão seja bem desenvolvido envolvendo objetivos e princípios a fim

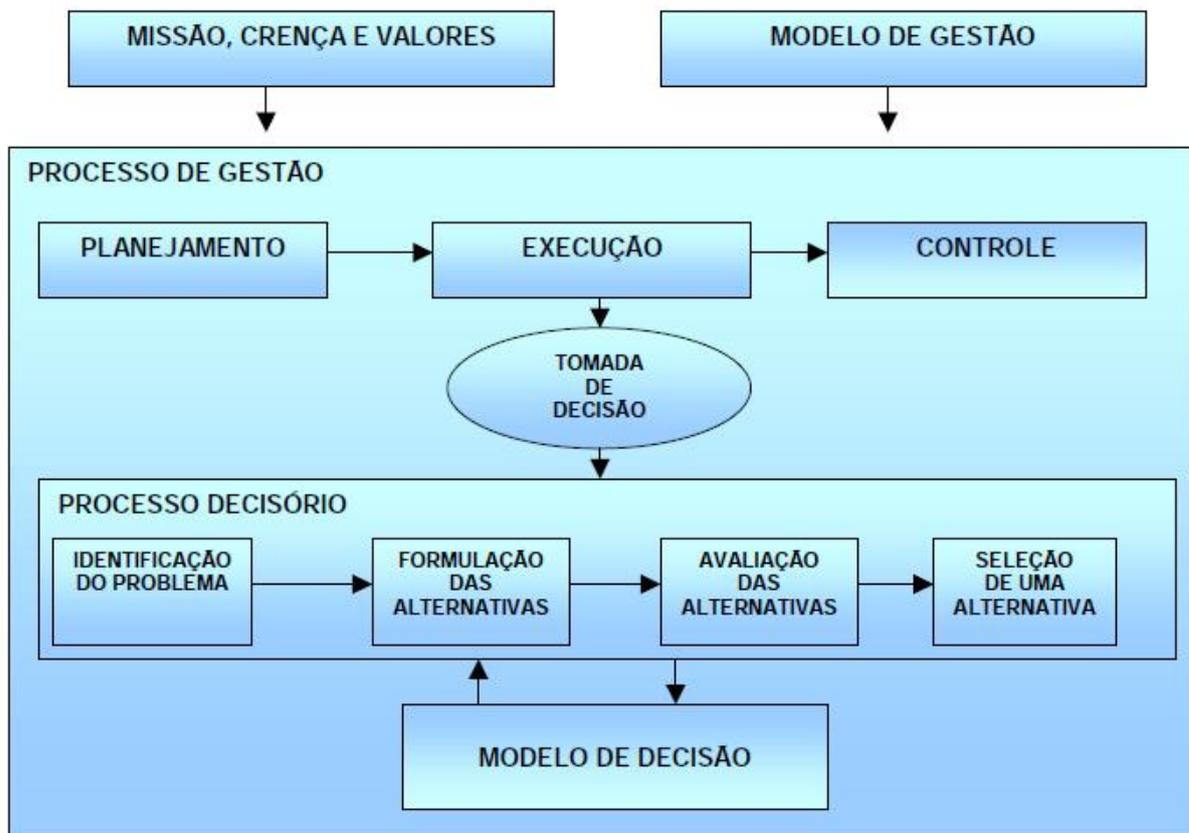
que o dinheiro seja eficientemente empregado e obter contribuição para o desenvolvimento da empresa. Segundo Fisch (2009, pág. 36):

A gestão da empresa subdivide-se em três tipos: a gestão financeira, a gestão operacional e a gestão econômica. Essa subdivisão da gestão empresarial está presente em qualquer área de atividade da empresa, porque todas as suas áreas podem ser tratadas como miniempresas dentro de uma empresa.

Catelli (2001, pág. 346) informa que a Controladoria:

[...] é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica, no entanto, ela não substitui a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los a otimização do resultado econômico. Portanto, os gestores, além de duas especialidades devem ter conhecimento adequado sobre gestão econômica, tornando gestores de negócio, cuja responsabilidade envolve as gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas respectivas áreas.

Podemos observar que o processo de gestão visa garantir a missão da empresa por meio do processo de decisão, e que deve seguir um ciclo de planejamento, execução e controle para uma tomada de decisão, como ilustrado na Figura 1.



Fonte: Guerreiro, 1989.

Segundo Catteli (2001, pág. 353):

A Controladoria para ser eficaz em sua missão, é profundamente dependente da cultura organizacional vigente. Essa cultura organizacional tem em gênese no Subsistema Institucional e, em função da missão, crenças, valores, será definido o Modelo de Gestão que estabelece a maneira que a empresa será conduzida.

Diante desse contexto percebe que toda empresa estrutura por missão, crenças e valores. A controladoria e o processo de gestão tem uma função fundamental para direcionar as decisões e ações dos gestores para sua tomada de decisão por meio de formulação, avaliação e seleção de alternativas.

Sistema de Informação

Lunkes (2009) aborda em um contexto que o sistema de informação é responsável pelo registro, processamento dos dados e sua conversão em informações e conseqüente disseminação. Ele gera informações fundamentais para acompanhar todas as fases do processo de planejamento e controle, tornando-se assim um suporte imprescindível aos gestores.

É um informativo para a execução das atividades para os gestores, onde que a controladoria tem seu papel fundamental direcionando nos objetivos estabelecidos no planejamento e nas mudanças de sistema.

O processo de gestão se constitui num processo decisório. Decisões requerem informações. Os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas. (CATELLI 2001, p.61)

Dessa forma o cumprimento dos resultados desejados é alcançado por meio de informações gerenciais. É preciso um desenvolvimento de informações, planejamento e controle para atender as características de uma tomada de decisão.

Fish (2009) diz que á controladoria cabe administrar o sistema de informações de ordem econômico-financeira, que são as informações que afetam a riqueza da empresa. Um modelo é ideal quando tecnicamente bom, exequível, adequado, e atende as expectativas dos usuários da informação.

Portanto o sistema de informação é uma ferramenta que estará presente direcionando o gestor em todas as etapas do processo de decisão. As informações devem favorecer de forma relevante no processo decisório, além de proporcionar a minimização das incertezas e riscos inerentes a organização.

Catelli (2001, p. 62) “O papel desse sistema é subsidiar os gestores durante a fase de planejamento estratégico com informações sobre os ambientais externo e interno”.

Para que o sistema de informação esteja voltado para subsidiar os gestores no processo de decisão se faz necessário que esteja interligado com o processo de gestão da organização. No desenvolvimento e na implementação de um sistema de informação é essencial que o gestor responsável esteja atento aos recursos disponíveis através da perfeita identificação dos demais sistemas existentes na organização.

Desta forma, pode concluir que para obter seus objetivos o sistema de informação deverá ter como produto informações úteis ao processo de tomada de decisão sendo otimizado através da utilização de todo o conhecimento disponível e o aproveitamento de forma eficaz dos recursos disponíveis na organização.

Processos Internos

Segundo Harrington (1993, p. 10):

Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos. O processo de fabricação recebe como entrada uma solicitação do cliente e matéria-prima, trabalha essa matéria-prima segundo as especificações do produto e gera o produto solicitado pelo cliente.

O processo auxilia na operação do negócio como ferramenta estratégica, pois reflete o funcionamento dentro da empresa como um todo para obter resultados positivos ou negativos para os clientes.

Na abordagem de Oliveira (1996), processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Desse modo tratar de processo é importantíssimo, pois quem faz a empresa são os clientes, e atender suas expectativas se torna algo primordial para uma eficácia organizacional.

Hammer (1997) enfatiza que:

A essência do gerenciamento de um negócio é o gerenciamento de seus processos: garantindo que seu desempenho esteja de acordo com seu

potencial, procurando oportunidades de aperfeiçoá-los e traduzindo tais oportunidades em realidade.

Tornar real o que cliente espera da empresa que fornece o produto é necessário para gerar resultados positivos. Diante disso pode dizer que o papel da controladoria se torna indispensável nesse processo, já que seu papel é do gerenciar recursos.

Tipos de Processo

“É interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na organização, como os processos relacionados com a gestão da organização e os de apoio aos processos produtivos”. (HARRINGTON, p.1993).

Existem três categorias básicas de processos internos:

	PROCESSOS DE NEGÓCIO	PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	PROCESSOS GERENCIAIS
CONCEITO	São aqueles que caracterizam a atuação da organização e que são respaldados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo	São centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;	São aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações (Garvin, 1998) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.
EXEMPLOS	Vendas; desenvolvimento de produtos; distribuição; cobrança; atendimento de pedidos; atendimento de garantia; fabricação; manutenção das máquinas.	Planejamento estratégico e tático; orçamento organizacional; recrutamento e seleção; compras; treinamento operacional; armazenamento.	Fixação de metas; Avaliação do resultado da organização; gestão integrada; destinação de recursos

O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar seu potencial da centralização das prioridades, nas ações e nos recursos dos processos dentro da organização, desempenhando um sistema que possibilita as transformações das entradas e saídas em determinado processo.

Modelagem de processos

Os fluxogramas são instrumentos essenciais para a compreender a avaliação de como os processos são feitos, indicando sua sequência e os responsáveis por sua realização. Quando se monta um fluxograma, é importante ter em mente um detalhamento do que será necessário para o bom entendimento do processo e, deve considerar a quem ele se destina ou quem o utilizará.

Segundo Oliveira e Almeida Neto (2009), “a modelagem visa criar um modelo a partir de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre o seu comportamento”.

As principais vantagens do uso do fluxograma e a construção de diagramas são para o reconhecimento e representação de um processo: identificação fácil de duplicidade de tarefas, de tarefas desnecessárias; percepção de uma melhoria sequencial das tarefas a serem realizadas; praticidade de compreensão do processo permite a visão holística dos processos.

Tipos e padrões de fluxogramas

Um processo pode ser representado de forma gráfica. Serão demonstrados três delas, as mais comumente encontradas nas organizações: diagrama de blocos, que fornece uma visão geral do processo; fluxograma padrão do American National Standards Institute (Ansi); fluxograma funcional, que apresenta o fluxo do processo entre organizações ou áreas, considerando os responsáveis pelas tarefas apresentadas.

Diagrama de blocos é um dos mais simples dos fluxogramas, pois ele é direcionado para apenas atividades que não precisa diferenciar suas atividades e para visualizações rápidas.

O fluxograma padrão Ansi é representado com detalhes de um Processo. O diagrama de blocos é usado como ponto inicial do processo, como um rascunho do processo a ser representado. Já no fluxograma funcional, consegue apresentar um processo com detalhes desejado/necessário.

Baldam et al (2007, p.19) definem processos como “um encadeamento de atividades executadas dentro de uma companhia ou organização, que transformam entradas em saídas”.

A figura a seguir mostra claramente uma visão geral acerca do que é o processo. Nela é possível identificar alguns tipos comuns de entradas e saídas para um processo e como funciona um fluxograma de processos.



Fonte: Gerenciamento de Processos de Negócios. BPM – Business Process Management (2012, p.21)

Processo Decisório

Ao final da década de 1980, com o término da Guerra Fria, inicia-se o processo de globalização, o qual provocou mudanças extraordinárias em inúmeros aspectos do desenvolvimento mundial e, conseqüentemente, nas técnicas de gestão. Dentro desse novo contexto, surgiram múltiplos desafios, onde, certamente, irão ocupar um lugar destacado as providências relacionadas à tomada de decisão. Nesse novo cenário torna-se necessário contar com um disciplinamento estratégico extremamente denso - onde além do planejamento estratégico iremos privilegiar o comprometimento com o pensamento estratégico.

Portanto, pensar e agir estrategicamente materializa um par ordenado de forças que deverá caminhar conjuntamente para ultrapassar e vencer os inúmeros

obstáculos do 3º milênio, os quais serão cada vez mais complexos e sutis. De certa forma, essas são as mensagens dos geniais Peter Drucker, Jack Welch e do país China com o um todo – exemplos exponenciais na identificação de atitudes-chave para o progresso corporativo. É importante ressaltar que o pensar e o agir estrategicamente desdobram-se não só no plano corporativo, como também na gestão da vida executiva.

Informação é algo que alguém deseja saber, e está disposto a pagar por ela. A informação não é tangível e nem mensurável, mas é um produto valioso no mundo contemporâneo porque proporciona poder. O controle da informação é alvo de governos, empresas e pessoas. (GATES, 1997).

A imensa quantidade de informações disponíveis atualmente nos traz grandes benefícios e grandes responsabilidades. Temos que saber muito bem como trabalhar com essa massa de informações, saber como fazer a sua integração e monitoração, como obter acesso rápido e fácil e, ainda nos preocuparmos com a sua segurança e privacidade. O processo decisório está intimamente relacionado com o tempo e com capacidade humana e/ou computacional de processar informações em tempo hábil.

O estabelecimento de um processo decisório bem desenvolvido é uma das atribuições da controladoria. Logo, a função nesse processo, é fornecer informações de planejamento e controle. Sendo assim o profissional controller exerce uma influência na organização conforme que conduz os gestores para que mantenham sua eficácia e a da empresa.

Segundo Oliveira et al (2002) o processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria por meio das informações de planejamento e controle. Diante disso é visível que a função e a atividade da controladoria está ligada com o processo decisório, se não houver a geração de informações adequadas, não há possibilidade de tomar decisão e determinar os resultados.

A determinação de informações faz com que haja eficácia na tomada de decisão, otimiza a decisão dos gestores para que gerem resultados suficientes para garantir a continuidade da organização.

Santos (2010) diz que o processo decisório é o conjunto de etapas ou fases seguidas pelo decisor para efetuar a escolha das alternativas de ação. A decisão é um produto do processo decisório na resolução de dificuldades dentro da organização. Esse conjunto de passos pode ser estruturado ou não, dependendo das características da situação problemática e do estilo e personalidade do decisor.

Dessa forma o processo decisório é aquele que influenciara no comportamento tomado dentro da organização para a solução de problemas e eficácia organizacional. E para garantir eficiência em sua tomada de decisão o gestor da área terá que ser objetivo e claro em sua decisão para otimizar o desempenho da organização.

Catelli (2001, p. 404) “a missão do gestor consiste em aumentar o nível de eficácia da organização, área, departamento, atividade que administre. Toda decisão que um gestor toma tem por escopo a eficácia empresarial”.

Para a excelência das atividades das empresas incluirá a determinação e ações estratégicas dos gestores para o desenvolvimento empresarial, há essa necessidade de saber como administrar e acertar em suas decisões.

A condição essencial para um bom processo decisório é que estejam muitos claros os papéis e as responsabilidades. É preciso que todos os envolvidos saibam quem recomenda(recomend), quem precisa concordar (agree), quem implementa (perform), quem prove os fatos relevantes (input) e quem tem a última palavra(decide)”. (AGUILERA; LAZARINI 2009, p.175)

A competência de fazer escolhas eficazes é fundamental, já que ela fornece inúmeros ganhos. Responsabilidade e clareza no processo de decisão, maior impacto da escolha realizada, mais eficiência e rapidez nesse processo e maior competitividade são apenas alguns deles, pois é relevante para obter resultados desejados.

No processo decisório, é estabelecida orientação em relação à alternativa escolhida, necessitando, desse modo, de uma racionalidade objetiva dos administradores. O autor classifica o processo decisório em fases, a saber: identificação do problema: consiste em identificar o cenário em que a organização se encontra; análise do problema a partir da consolidação das informações sobre o problema, devendo o mesmo ser tratado como um sistema, considerando as ameaças e oportunidades; estabelecimento de soluções e alternativas para a resolução do problema; análise e comparação das soluções alternativas através do levantamento das vantagens e desvantagens de cada alternativa; seleção de alternativas mais adequadas, conforme critérios preestabelecidos, mediante o conhecimento das vantagens e desvantagens dessas alternativas; implantação da alternativa selecionada, incluindo o devido treinamento das pessoas envolvidas; avaliação da alternativa selecionada, através de critérios aceitos pela organização, em que a tal alternativa deverá fornecer resultados a serem avaliados. (OLIVEIRA, 2004, p. 147)

Portanto é importante destacar que a continuidade da empresa é sustentada por meios de seus resultados sendo que se apresentar resultados negativos, sua continuidade estará comprometida. E a alternativa escolhida e a decisão tomada pelo gestor que vai garantir maximização de resultados dentro da empresa.

CONCLUSÃO

Nos últimos anos, há um nível cada vez mais elevado de competitividade e inovação no mercado, trazendo mais atenção a gestão estratégica, política de investimentos e alocação dos recursos nas diversas áreas da organização e uma governança corporativa com alto padrão. A controladoria é um departamento que tem o papel muito importante dentro do processo de gestão, sendo extraídas as informações da contabilidade, responsabilizando por implantar, desenvolver, aplicar todo o ferramental dentro da organização. Identificando possíveis falhas, auxiliando na solução de problemas diários e possibilitando gerar planejamentos estratégicos. Deste modo, ela contribui orientando os gestores nas tomadas de decisões e auxilia para otimização dos resultados da empresa.

A Controladoria busca adaptar os objetivos de grande mensuração e, sua finalidade é alcançar diretrizes para que a organização tenha um resultado coerente de acordo com a sua necessidade. Com esse resultado cria-se questões a serem apontadas pelos gestores para que a empresa apresente informações com uma viabilidade coerente.

Nas pesquisas realizadas constatou-se a alta importância do processo decisório nas organizações, bem como a dificuldade das mesmas nas tomadas de decisões. Os outros principais fatos mencionados que motivam este curto período de sobrevivência das organizações além da controladoria são: sistema de informação que serve como um apoio para os gestores no processo de gestão, processo interno que auxilia como uma ferramenta estratégica, para as organizações obterem resultados.

Enfatizou também o perfil de um profissional da área de Controladoria, que deve ter características e conhecimentos específicos para que se alcance eficácia nas ideias propostas. Sendo assim, a implantação da Controladoria nas organizações é vista que as melhorias são muito significativas refletindo tanto internamente na organização operacional e na melhoria de resultados, quanto externamente no contexto de posicionamento da empresa no mercado, bem como a precisão na tomada de decisões.

E por fim evidenciou como as organizações refletem na economia no país, portanto a contribuição da controladoria para organizações é relevante proporcionando uma visão para eficácia organizacional.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, José Carlos Jose e LAZARINI, Luiz Carlos. **Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

Revista de Administração de Empresas. **A necessidade de reinventar as empresas**. São Paulo: Abr./Jun. 1998, v. 38, n. 2, p. 6-17.

CATELLI, Armando; BAPTISTA, Antônio Eustáquio; GONÇALVES, Eugênio Celso. **As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada**. Controladoria uma abordagem da gestão econômica, 2010 e Auditor contabilidade geral, São Paulo Ed. Atlas 2001.

FRANCISCO FILHO, V.P. **Planejamento e Controladoria Financeira**. ed. Person, 2015.

FISH. Phil **Controladoria**. São Paulo: ed. Atlas, 2009.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DAHER, Denílson da Mata .MINEIRO Andréa Aparecida da Costa; DAMASO Josiane. BOAS, Ana Alice Vilas **AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E A RESPONSABILIDADE SOCIAL: UMACONEXÃO A SER CONSOLIDADA** ,2012 Disponível em:<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/54716865.pdf> > Acesso em:04 de abril de 2017.

SOMBRA, Ricardo de Sousa. **Contabilidade: descoberta, evolução e globalização de uma ciência**. Disponível em:<<https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/tcc/cco/contabilidade%20de%20descoberta%20evolucao%20e%20globalizacao%20de%20uma%20ciencia.pdf>> acesso em 09 de maio de 2018.

LUNKES, Rogério João; DARCI, SCHNORRENBARGER. São Paulo: Atlas 2009.

MARQUES, Wagner Luiz. Contabilidade Geral I–Passo a Passo (Contabilidade Comercial) Gráfica Vera Cruz. Cianorte –Paraná 2010

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

Revista de Administração de Empresas. **Processo, que processo?** São Paulo: Out./Dez. 2000, v. 40, n. 4, p. 8-19.

REGINATO, Auster Moreira Nascimento Luciane. **Controladoria Instrumento de Apoio ao Processo Decisório**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

Baldam, Roquemar [et al]. Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management. 2. Ed. São Paulo: Érica, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís . Controladoria Estratégica e Operacional 2ªed.2010

YAMAMOTO, M. M.; PACCEZ, J. D.; MALACRIDA, M. J. C. *Fundamentos da Contabilidade: A nova Contabilidade no contexto global*. São Paulo: Saraiva, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho Científico**. Hamburgo: Feevale: 2013.