



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE**

Curso de Ciências Contábeis

MALAYNE ANDRADE DE ARAUJO

**Controladoria Como Instrumento de Controle e Auxílio na
Tomada de Decisão**

**Aracaju - SE
2015.2**

MALAYNE ANDRADE DE ARAUJO

**Controladoria Como Instrumento de Controle e Auxílio na
Tomada de Decisão**

Artigo, apresentado à Coordenação do
Curso de Ciências Contábeis, como
requisito parcial para obtenção do grau de
bacharel.

Orientador: Prof. Esp. Alex Santos
Almeida

Coordenadora do Curso: Prof. Esp.
Luciana Matos dos Santos F. Barreto

**Aracaju- SE
2015.2**

MALAYNE ANDRADE DE ARAUJO

**Controladoria Como Instrumento de Controle e Auxílio na
Tomada de Decisão**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Curso de
Ciência Contábeis, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe –
FANESE, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel.**

Nome completo do Avaliador

Nome completo do Coordenador de Curso

Nome completo do Aluno

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2015.

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESENVOLVIMENTO	8
2.1 Controladoria.....	8
2.2 Missão e Objetivos	8
2.3 <i>Controller</i>	9
2.4 Controladoria Numa Empresa de Pequeno Porte	11
2.5 Ferramentas da Controladoria	11
2.5.1 Planejamento orçamentário	11
2.5.2 Fluxo de caixa – DFC projetada	14
2.6 Análise de Caso.....	15
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.....	22
ABSTRACT.....	23

RESUMO

Não é novidade que o mercado está cada vez mais competitivo, o que faz com que o empreendedor mantenha certa preocupação quanto a sua estabilidade nele. Certamente, a opinião unânime entre todos os gestores é maximizar lucros e minimizar despesas. Entretanto, não seria inteligente executar essas premissas sem a elaboração de relatórios e análises prévias. A redução do quadro de colaboradores pode prejudicar, por exemplo, a qualidade dos serviços prestados, tornando difícil a maximização dos lucros. Diante desse cenário, o tema escolhido para a presente pesquisa foi a controladoria como instrumento de controle e auxílio na tomada de decisão, com análise de caso em uma empresa de pequeno porte no segmento de vendas de intercâmbio. Este artigo tem como objetivo geral demonstrar o uso da controladoria como instrumento de controle e auxílio na tomada de decisão; como objetivos específicos, definir a controladoria, seus objetivos, missão e como ela pode ser inserida em uma empresa de pequeno porte, além de identificar algumas ferramentas de controle e mostrar como estas podem trazer benefícios para tomada de decisão. É por intermédio da controladoria que os gestores poderão ter conhecimento de forma tempestiva se as metas anuais serão atingidas ou se cabe mudar a estratégia, visando o aumento das chances da empresa conseguir sobreviver diante de tantos imprevistos mercadológicos. A metodologia aplicada neste artigo é bibliográfica e documental, com base nos dados colhidos na empresa.

Palavras-chave: Controladoria. Ferramentas da controladoria. Tomada de decisão.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Despesas orçadas e despesas realizadas.....	16
Quadro 02 – Receitas orçadas e receitas realizadas.....	17
Quadro 03 – Fluxo de caixa.....	18

1 INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado é uma realidade cada vez mais temida entre as empresas mundo a fora e tem dificultado sua permanência dentro dele, obrigando o empreendedor, mesmo que de uma empresa de pequeno porte, a ter seus setores bastante caracterizados.

Este estudo aborda como tema a controladoria como instrumento de controle e auxílio na tomada de decisão. Para tanto, foi desenvolvida uma análise de caso em uma empresa de pequeno porte no segmento de vendas de intercâmbio. Num âmbito geral, a pesquisa tem como objetivo demonstrar como a controladoria pode ser utilizada como instrumento de controle e auxílio na tomada de decisão. Como objetivos específicos, definir a controladoria, seus objetivos, missão e como ela pode ser inserida numa empresa de pequeno porte, além de identificar algumas ferramentas de controle, como o planejamento orçamentário e o fluxo de caixa, e mostrar como estas podem trazer benefícios para tomada de decisão.

O presente artigo tem como justificativa demonstrar que uma empresa não deve considerar as informações financeiras apenas como um meio para apurar receitas e gerenciar despesas, mas, sim, como insumos para tomada de decisões. Para isso, serão necessárias ferramentas que prevejam informações favoráveis e desfavoráveis, estimem o número de vendas e despesas e, principalmente, tenham o controle do fluxo de entrada e saída de recursos. Diante do exposto, fica o questionamento: como a controladoria pode ser utilizada como instrumento para a tomada de decisão?

A metodologia utilizada neste artigo foi a de pesquisa exploratória, pois exhibe um problema e apresenta algumas ferramentas que tornam possíveis sua solução. Além desta, foi aplicado o modelo conceitual bibliográfico, com base em livros, artigos e sites conceituados, através de autores das áreas de Ciências Contábeis, Economia e Administração - com foco em controladoria - e documental, pois o estudo foi embasado na análise de relatórios e planilhas cedidos por uma empresa de pequeno porte, através dos quais pôde ser comprovada a importância dessa especialização na empresa.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Controladoria

De acordo com Soares (2015), a controladoria é o setor responsável pelos sistemas contábeis e orçamentários. O autor ainda acrescenta que o profissional ligado a essa área necessita ter conhecimento dos interesses e expectativas da empresa, em qual segmento ela está inserida, sua carga tributária e *stakeholders* externos, ou seja, seus fornecedores, acionistas e concorrentes. A partir dessas respostas, o profissional da controladoria deve definir quais ferramentas utilizar para fornecer à alta gestão relatórios eficazes e eficientes.

Figueiredo; Caggiano (1997) apud Schier (2009) destacam que a controladoria tem como características o planejamento, que deve ser determinado com base nas metas da entidade, tanto de curto como de longo prazo, averiguando e fiscalizando os processos - além de manter informados todos os setores e gerências; o controle, que estabelece e acompanha estratégias que avaliem o padrão de desempenho - considerado também como guia para os gestores -, além de avaliar se o que foi planejado está sendo realizado ou se é necessária alguma mudança para não perder o padrão determinado; a informação, que permite a análise e interpretação dos dados financeiros com objetivo de auxiliar na tomada de decisão dos gestores, além de fornecer informações aos *stakeholders* externos; a contabilidade, que aborda a elaboração das demonstrações e livros contábeis. Neste último, o profissional deve levar em consideração os princípios contábeis e controle interno, é necessário acompanhar todos os custos e transações financeiras elaboradas em conformidade com as exigências do governo. Além destas, o autor também traz características como administração e supervisão, ambas no sentido de acompanhar o desenvolver dos demais setores.

2.2 Missão e Objetivos

É necessário frisar, todavia, que o profissional deve entender a missão e objetivos da controladoria para, assim, compreender o que o mercado espera dos seus serviços. A missão da controladoria, de acordo com Padoveze (2012), é utilizar

ferramentas necessárias que permitam ao profissional da área o acompanhamento econômico em relação ao planejamento, a avaliação e o controle - além do desempenho da gestão. É possível caracterizar como uma das mais importantes ferramentas o sistema de informação integralizado com os sistemas operacionais, uma vez que este viabiliza ao profissional de controladoria a supervisão, em tempo real, de todos os procedimentos da organização. Embasada nessa missão, a controladoria tem como objetivo central garantir a eficácia dos resultados.

Soares (2015) assegura que fazem parte da finalidade da controladoria a) analisar e interpretar os dados financeiros através de ferramentas elaboradas pelo departamento de controladoria e b) apresentar caminhos e consequências para que o profissional possa auxiliar a gestão, o que pode acontecer caso a empresa siga determinada postura. Vale ressaltar que a execução de todas as funções da controladoria deve acontecer em tempo hábil.

Existem alguns termos (nomenclaturas) pelos quais o profissional que atua na controladoria é conhecido no mercado de trabalho. Nos próximos tópicos, alguns deles serão expostos, assim como seu papel e atuação numa organização.

2.3 Controller

Com propriedade, Soares (2015) explica que o profissional atuante na área de controladoria, conhecido como *controller*, necessita de domínio em diversas áreas, principalmente a contábil. Faz parte de suas funções controlar e acompanhar as informações da empresa, podendo, assim, garantir aos gestores informações tempestivas para a tomada de decisão, com o objetivo de cuidar da continuidade da organização e apresentar rotas aos gestores, alcançando, dessa forma, a missão e objetivos da entidade.

Souza (2010) também traz o termo *Personal Controller* para identificar o profissional que atua na área de controladoria. O autor defende que o mesmo também deve manter amplo conhecimento nas áreas de economia de custos e planejamento tributário para que no decorrer da execução do trabalho possa apresentar ideias eficazes, visando à missão da empresa.

De acordo com Luz (2014), faz parte das responsabilidades do *controller* o monitoramento do fluxo das atividades e dos processos, seja este um processo referente ao planejamento, execução ou controle. O autor afirma ainda que o

profissional deve fornecer informações e orientações, principalmente quanto às eventualidades que poderão desviar o caminho da empresa do seu objetivo inicial.

É importante salientar, no entanto, que não cabe ao *controller* tomar decisões pelos gestores, mas, sim, apresentar o que está acontecendo de forma detalhada e precisa. Tung apud Souza faz uma analogia com os métodos de navegação explicando que a tarefa do *controller* é:

Manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se acha, à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, os desvios de rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas para que o navio chegue ao destino. (TUNG apud SOUZA 2010).

Francia apud Padoveze (2012) expressa que o *controller* tem como função apoiar a alta administração da empresa através da prática dos seus objetivos, isto é, processar as informações contábeis da entidade. Tendo em vista que o setor que traz suporte à alta gestão é classificado na pirâmide organizacional da empresa como um órgão de *staff*, essa é a posição do *controller* no organograma da empresa (desde que seja levado em consideração apenas esse ponto de vista).

Segundo o autor, entretanto, a partir do momento em que a controladoria apresenta uma missão específica e objetivos a serem cumpridos, ela passa a caracterizar-se não mais como *staff*, mas como linha, pois se trata de uma atividade operacional onde o órgão está completamente comprometido com os resultados da empresa.

É necessário enfatizar que a diferença entre um setor de linha e *staff*, segundo Chiavenato (2011), está relacionada ao objetivo na organização e ao tipo de autoridade. A linha está totalmente envolvida com o objetivo básico do seu setor na organização, tem autoridade para decidir e executar sua atividade principal. Já o *staff* tem o objetivo de assessorar a alta gestão, sua autoridade está relacionada à recomendação, consultoria.

Dessa forma, entendemos que, mesmo empresas que apresentem um poder aquisitivo baixo, não é o custo de um setor de controladoria nela que deve impedir a organização de usufruir dos benefícios da especialização; ela pode, por exemplo, terceirizar o serviço.

2.4 Controladoria Numa Empresa de Pequeno Porte

A controladoria, por se tratar de uma especialização do setor financeiro, apresenta um custo alto, haja vista, principalmente, um fluxo de caixa de uma empresa de pequeno porte - segundo o SEBRAE, “a *Empresa de Pequeno Porte (EPP)* é um empreendimento com faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões”. Souza (2010) sugere como solução terceirizar o serviço, tornando esse tipo de controladoria um órgão de *staff* na empresa. Através de contratos predeterminados, o serviço pode ser periódico, seja ele mensal, trimestral ou semestral; este deve ser estabelecido de acordo com a necessidade da empresa e mercado.

O *staff* irá selecionar, assim, as ferramentas de controle em função do objetivo da organização e consequentemente traçará estratégias a fim de obter as informações necessárias para elaboração dos relatórios de controle aos gestores da entidade.

2.5 Ferramentas da Controladoria

A controladoria possui um leque de ferramentas que auxilia o controle, conforme abordado anteriormente. Cabe ao profissional da área selecionar a ferramenta ideal para determinado segmento. Seguem abaixo algumas ferramentas que a controladoria pode utilizar como auxílio para tomada de decisão dos gestores.

2.5.1 Planejamento orçamentário

O planejamento orçamentário é uma ferramenta que propicia aos gestores o conhecimento, de forma detalhada, das necessidades de cada departamento da organização a fim de conquistar seu objetivo. Com ele, é possível criar estratégias prévias, evitando imprevistos.

Segundo Schier (2009), a ferramenta é fundamentada em determinar os processos necessários para conquistar o objetivo. Tem o papel de oficializar, de forma quantitativa e detalhada, as estratégias e metas de cada departamento para permitir à organização um controle de desempenho. Ele é responsável por designar quais gastos serão permitidos e as receitas necessárias para conquistar o resultado

financeiro almejado pela gestão. Normalmente, essa projeção é realizada para períodos de curto prazo, ou seja, um ano. Utiliza como base os dados financeiros recolhidos de anos anteriores em um comparativo à mesma época. O *controller* deve, também, ante sua experiência, analisar o mercado e concorrência.

Já Padoveze (2012) defende que seu ponto principal é o momento em que se estabelecem e traçam objetivos para todos os setores da empresa. Para isso, é necessário ouvir e entender as necessidades de cada departamento, a fim de que toda a organização possa trabalhar em sinergia, tornando possível adquirir os lucros planejados.

Frezatti (2009) apud Soares (2015) reforça que o planejamento orçamentário vai além de simples estimativas e é dever dos administradores aprovar as metas, conforme os objetivos da organização.

É importante deixar claro que, para elaborar um orçamento, é preciso criar processos para que o profissional mantenha à vista, para sua própria necessidade, qualquer quesito referente às entradas e saídas de informações. Correia (2011) sugere seis etapas para o processo orçamentário e dedica um capítulo as explicando. Neste artigo, estas foram subdivididas de “a” a “f”, seguidas de sucintas interpretações elaboradas com base no mesmo autor.

a) Planejamento do processo orçamentário: nessa etapa, Correia (2011) afirma que será definido o período a ser estudado (horizonte temporal), seja ele anual, semestral, trimestral, mensal, dentre outros. Também faz parte do planejamento do processo orçamentário o plano de contas, que abrange as contas que serão separadas e organizadas conforme sua natureza e necessidade; a determinação dos centros de responsabilidades, ou seja, a definição de setores para comprometimentos específicos; os prazos pré-estabelecidos para execução de cada atividade; a nomeação de um líder por setor, fazendo evidente a necessidade de sua função para que contas ou gastos quaisquer não fiquem fora do orçamento ou sejam lançados em duplicidade - colocando em perigo a fidedignidade do relatório; a adequação e verificação dos processos, porque o orçamento deve ser executado e acompanhado, trazendo o resultado “real” o mais próximo possível do orçamento “previsto”; a aquisição de um sistema ideal conforme o segmento da empresa, haja vista empresas de pequeno porte

conseguirem administrar um controle através do editor de planilhas Excel, por exemplo, diminuindo gastos extras com *softwares*; e definição e execução de uma comunicação clara e precisa, evitando extravio de informações, principalmente entre os responsáveis pelos centros, para que todos possam ficar cientes das mudanças, metas e objetivos em tempo hábil.

b) Estabelecimento de premissas: Correia (2011) define que o principal papel é orientar as estimativas dos valores previstos, possibilitando ao responsável uma previsão em base única e uniforme, com objetivo de oportunizar a redução de resultados incoerentes ao realizado.

c) Coleta de dados: está ligada ao momento em que os líderes de setor analisarão os processos e determinarão a projeção das contas orçadas. (CORREIA 2011)

d) Consolidação de dados: durante essa etapa, Correia (2011) expressa que o setor da controladoria irá verificar uma possível discrepância em relação ao orçado e a atual condição da empresa. Críticas e discussões são comuns e não poderão ser evitadas, mas deve ser levado em consideração o cronograma determinado no planejamento, assim, a objetividade e os argumentos eficazes irão favorecer o andamento do orçamento sem prejudicar no resultado final da análise.

e) Execução orçamentária: nesse momento, o “horizonte temporal” determinado no planejamento do processo orçamentário será iniciado. Segundo Correia (2011), é importante acompanhar se o que foi inicialmente orçado está em harmonia com o realizável, pois só dessa forma a empresa conseguirá antecipar o andamento dos resultados e, com isso, saberá se o resultado financeiro será satisfatório ou não.

f) Revisão Orçamentária: Correia (2011) afirma que o resultado depende de fatores como os ambientes internos e externos, por isso, é necessário ter certa flexibilidade às mudanças, pois uma drástica mudança no mercado pode fazer o consumidor optar por outro tipo de serviço, comprometendo o que foi planejado inicialmente e mudando todo o planejamento com fornecedores e vendas de serviços específicos.

Contudo, é importante ressaltar que mesmo cumprindo todas as etapas, é de responsabilidade da equipe de controladoria entender o objetivo da empresa e deixar claro para todos os setores qual a missão de cada um, uma vez que, trabalhando num mesmo foco, grandes oportunidades para que as metas sejam atingidas serão possíveis.

2.5.2 Fluxo de caixa – DFC projetada

Outra ferramenta bastante utilizada pela controladoria é o fluxo de caixa projetado, que tem como objetivo gerenciar os disponíveis. Para Schier (2009), o fluxo de caixa tem a função de apresentar informações referentes à entrada e saída de dinheiro da organização. O autor salienta ainda a necessidade de um acompanhamento diário, ou seja, o setor financeiro operacional deverá informar ao *controller*, através de planilhas ou do sistema, tudo referente à receita e despesa.

Essa ferramenta é considerada por muitos autores - e profissionais - a mais fácil e de grande relevância, porque informa à gestão o valor que a empresa tem disponível. A partir da informação, é possível arcar com as despesas provisionadas ou procurar outros recursos. Para a contabilidade, “disponível” envolve todas as contas que permitem ao gestor transformar em dinheiro/moeda de forma imediata. É possível encontrar esse recurso classificado como conta caixa e banco conta movimento.

A importância do controle se dá ao fato de que, sem dinheiro em espécie, não é possível sanar as obrigações como fornecedores e tributos governamentais. Por outro lado, muito dinheiro disponível, aplicado à conta caixa ou banco conta movimento, impede que a empresa realize investimentos que permitam maior lucratividade, passando a ter recursos ociosos, como corrobora SÁ (2012). A melhor estratégia para determinar o fluxo de caixa mínimo é conhecer as despesas de curto prazo. O órgão que poderá auxiliar a controladoria é o setor de tesouraria da organização, esta confirma tais dados (contas a pagar). Entretanto, mesmo diante de estudos e análises, existem contratos com pagamentos mensais que podem variar conforme utilização do serviço e/ou produto no mês. Nesse caso, é possível observar que o *controller* está ante um alto grau de incerteza, e é necessário disponibilizar um maior número de caixa. Já para as contas com grau de certeza

100%, o profissional deve disponibilizar apenas o necessário para, assim, propor novos investimentos ao invés de simplesmente acumular dinheiro no caixa.

Diante da análise, entendemos que o incorreto controle do disponível poderá possibilitar o insucesso da empresa, ocasionando, por exemplo, o falecimento da organização. Sá (2012) explica que não é o lucro inexistente, mas, sim, a falta de dinheiro no caixa para poder arcar com as dívidas de curto prazo, o que pode acarretar em empréstimos com juros superiores ao que poderá ser gerenciado. Por isso a necessidade de projetar um fluxo de caixa, para permitir ao gestor estudar e definir estratégias a fim de conseguir superar períodos com escassez e excesso de disponíveis.

2.6 Análise de Caso

O estudo foi aplicado em uma empresa de nome fictício, Aprenda Viajando Ltda., considerada, por conta do seu faturamento, uma empresa de pequeno porte (EPP). Trata-se de uma franquia no ramo de intercâmbio e vende serviços como cursos, acomodações, passagens aéreas, assistência médica, agendamento de vistos, dentre outros pequenos serviços. A análise de caso, que terá essa empresa como base, exibirá alguns dos seus relatórios de controle e comentários relevantes à construção deste, para assim comprovar a existência da controladoria numa entidade de pequeno porte e os benefícios que essa área pode proporcionar à organização.

É necessário evidenciar que a empresa é uma franquia, seu preço e custo são pré-determinados pela franqueadora. Uma forma de alavancar seu lucro é controlar seu gasto sem perder a qualidade no atendimento. Com base nos estudos das vendas de anos anteriores e do mercado, como concorrência e perfil de consumidor, é possível planejar a receita. O *controller* deve ter conhecimento de todas as porcentagens de receita para cada curso específico vendido e manter comunicação com o responsável pela parte operacional do financeiro para acompanhar essas transações. Quanto à despesa, esta precisa de um tratamento mais específico: é necessário acompanhar a inflação, as alíquotas referentes aos impostos de serviço e tributos trabalhistas.

Quadro 01– Despesas orçadas e despesas realizadas

Calendário 2015	Janeiro		Fevereiro		Março	
CONTA	1-Real	2-Orçado	1-Real	2-Orçado	1-Real	2-Orçado
Pessoal	8.257	8.427	6.321	8.427	9.365	8.427
Administrativas	4.259	3.500	2.325	2.362	1.913	2.648
Serviços Prestados	2.732	2.977	1.739	2.900	1.682	2.928
Aluguel	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453	2.453
Tarifas Públicas	2.152	1.191	1.914	1.196	1.951	1.196
Tributárias	1.494	1.356	2.618	1.526	3.067	1.632
Manutenção	323	200	160	255	392	310
Material de Uso/Consumo	293	350	560	350	278	350
Desp. com Vendas	0	2.683	751	3.807	1.251	2.639
Financeiras	128	70	99	70	101	70
Marketing	190	1.000	2.022	1.187	1.345	1.345
Total Geral	22.280	24.207	20.962	24.533	23.797	23.998

Fonte: Empresa Aprenda Viajando LTDA

O quadro 01 demonstra a comparação das despesas efetivas no primeiro trimestre de 2015 com as despesas orçadas previamente. Analisando a tabela, é possível perceber que as despesas orçadas tiveram seu objetivo atingido, uma vez que apresentaram dados próximos ao realizado, além de obter uma diferença positiva no valor de R\$ 5.699 - quando somadas as colunas orçadas dos três trimestres, subtraindo as colunas do realizado.

Quadro 02 – Receitas orçadas e receitas realizadas

Conta	Janeiro	Fevereiro	Março	Consolidado
Receita Real	175.842	164.582	375.236	715.660
Custo Real	149.466	133.311	318.951	601.728
Margem de contribuição Real	26.376	31.271	56.285	113.932

Receita Orçada	197.589	201.584	245.198	644.371
Custo Orçado	165.975	169.331	205.966	541.272
Margem de Cont. Orçada	31.614	32.253	39.232	103.099

Fonte: Empresa Aprenda Viajando LTDA

O quadro 02 exhibe o planejamento orçamentário de vendas e seu custo com fornecedor, também referente ao primeiro trimestre de 2015. Os dados nos permitem concluir que a empresa só conseguiu alcançar a meta no terceiro mês, entretanto, conseguiu obter uma boa margem de contribuição, adquirindo um resultado superior ao esperado para o trimestre: R\$ 10.833 (resultado encontrado a partir da diferença entre o consolidado da margem de contribuição real com o consolidado da margem de contribuição orçada).

A partir do momento em que a empresa deixa de atingir sua meta, é importante que seja feita uma análise para identificar qual inconsistência da informação pode ter gerado tal divergência, além de procurar novas estratégias para tentar recuperar as vendas não efetuadas.

Analisando o quadro 01, foi possível perceber que a conta “Marketing” teve uma alteração. No mês de janeiro, por exemplo, houve um pequeno investimento quando comparado com o previsto; já em fevereiro, o investimento superou o orçado. No mês de março, por outro lado, foi aplicado o total do valor estimado. Segundo o gestor, diante do resultado de janeiro e a baixa venda em meados de fevereiro, foi necessário tomar a decisão de promover a marca, lançando novas propagandas sobre seu serviço. O resultado foi observado claramente no mês de março, quando a meta foi atingida, superando o que foi deixado de receber nos meses anteriores.

Para essa decisão, todavia, a análise do planejamento orçamentário por si só não foi suficiente. O fluxo de caixa foi bastante relevante para que novas estratégias de investimentos fossem traçadas. A partir do fato de que as vendas

foram menores que o previsto, houve a necessidade de fazer uma análise mais precisa e segura para a realização de novos investimentos.

Quadro 03 – Fluxo de caixa

DFC - DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA CALENDÁRIO 2015				
MÊS	JAN	FEV	MAR	Valor Acumulado
SALDO INICIAL				
BANCO	10.165	14.583	25.092	49.840
E-MOEDA	522	200	-	722
CAIXA LOJA	350	350	350	1.050
SALDO INICIAL TOTAL	10.037	15.133	25.442	51.612
ENTRADAS				
ESPÉCIE	25.158	25.321	17.589	68.068
BOLETO	11.393	15.720	41.202	68.315
CHEQUE	27.481	35.235	54.248	116.964
CARTÃO	106.740	78.521	239.518	424.779
TRANSFERÊNCIA	5.070	9.785	22.679	37.534
APORTE DE SÓCIOS	-	-	-	-
EMPRÉSTIMO/FINAC.	-	-	-	-
ENTRADAS TOTAL	175.842	164.582	375.236	715.660
SAÍDAS				
DESPESAS	22.280	20.962	23.797	67.039
FORNECEDOR	149.466	133.311	318.951	601.728
DIVIDENDOS	-	-	-	-
EMPRÉSTIMO/FINANC.	-	-	-	-
SAÍDAS TOTAL	171.746	154.273	342.748	668.767
SALDO DO PERÍODO	15.133	25.442	57.930	98.505
SALDO FINAL				
BANCO	14.583	25.092	57.190	96.865
E-MOEDA	200	-	390	590
CAIXA LOJA	350	350	350	1.050
SALDO FINAL TOTAL	15.133	25.442	57.930	98.505

Fonte: Empresa Aprenda Viajando LTDA

A partir do quadro 03, o gestor pode perceber que a empresa consegue quitar quase 60% de suas provisões sem precisar efetuar uma venda, mas é com o andamento dos recebimentos de fevereiro que o mesmo decide aplicar mais recursos ao marketing para assim alavancar suas vendas, sem necessidade de comprometer seu caixa, pois já possuía um fluxo de caixa mínimo para exercer o investimento.

Diante dos fatos, entende-se que, através de algumas ferramentas de controle, é possível não só perceber que algo deu errado, mas também localizar, de forma mais rápida, qual setor não conseguiu atingir as metas. Por causa desse acompanhamento, também fica claro que a empresa precisava de uma nova estratégia, uma vez que, com os números existentes, não seria fácil atingir a meta determinada. Por fim, o auxílio do fluxo de caixa foi o que permitiu ao gestor tomar a decisão com maior grau de segurança, haja vista as contas de curto prazo estarem dentro do orçado, sem necessidade de alterar outros investimentos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração a afirmação de que uma empresa não deve considerar as informações financeiras apenas como um meio para apurar receitas e gerenciar despesas, mas, sim, como elementos essenciais para tomada de decisões, este estudo traz à luz a função da controladoria, que quando utilizada como ferramenta de controle e auxílio na tomada de decisão, oferece ao gestor um alto grau de segurança para atingir os objetivos desejados.

A partir do estudo presente neste artigo, é possível perceber a importância fundamental da controladoria para uma empresa, independente do seu porte (pequeno, médio ou grande). Faz-se necessária a contratação de um profissional com habilidades no setor financeiro e mercadológico para que este possa desenvolver ferramentas que auxiliem a empresa na sua tomada de decisão. Esse profissional, denominado *controller*, terá a responsabilidade de manter a gestão informada de tudo o que envolve a empresa. Contudo, é necessário reiterar que não cabe ao profissional o poder de tomar decisões pela empresa, mas estudar as possibilidades de caminho a seguir, demonstrando o posicionamento da empresa no mercado. Para isso, o *controller* deve definir quais ferramentas serão necessárias para o melhor desempenho de seu papel.

Apesar do leque de ferramentas à disposição do profissional, as que foram abordadas neste estudo nos permitem entender a necessidade do acompanhamento de tudo o que envolve as informações financeiras de uma empresa. O planejamento orçamentário é capaz de informar como a empresa está avançando em comparação ao orçado, permitindo a gestão saber, de forma antecipada, se a empresa conseguirá atingir a meta anual ou não; já o fluxo de caixa nos permite acompanhar as entradas e saídas do capital (dinheiro) da empresa, proporcionando um melhor controle do disponível, a fim de analisar uma melhor forma para impedir que os recursos em excesso não deixem de ser aplicados em investimentos com maior retorno e que não permita a falta de recursos (dentro da empresa), visando sanar suas obrigações.

Para que a empresa obtenha os resultados almejados, sugere-se a figura do *controller* a seu serviço. É ele quem poderá auxiliar os gestores a manter uma organização bem esquematizada, controlando cada setor, sem deixar que nada

passa despercebido, procurando evitar o não cumprimento das metas da empresa, como foi demonstrado na análise de caso da empresa de nome fictício Aprenda Viajando. A figura ativa do *controller*, através de ferramentas desenvolvidas em seu trabalho, torna possível a percepção de mudanças no orçado pela empresa, além da exatidão ao apontar setores que, por ventura, não conseguiram atingir as metas propostas anteriormente.

Por fim, diante de um mercado cada vez mais competitivo, a controladoria e suas ferramentas têm um papel de suma importância para que a empresa permaneça no mercado, uma vez que é através do seu controle que será possível, à organização, informações tempestivas, facilitando o poder de decisão da alta gestão.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CORREIA, Jocildo Figueiredo. **Planejamento e Controle Orçamentário**, manual de orçamento empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LUZ, Érico Eleuterioda. **Controladoria Corporativa**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**, Conceitos, estrutura, aplicação. 3ª ed. São Paulo: CengageLearnin, 2012.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa**, a visão da tesouraria e da controladoria. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como Instrumento de Gestão**. 6ª ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SEBRAE. **Empresa de Pequeno Porte 2015**. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/Empresa-de-Pequeno-Porte,detalhe,8>. Acessado em: 08 out. 2015.

SOARES, Aderson. et al. **Controladoria para Gestão Empresarial**. São Paulo: IOB Folhamatic EBS – SAGE, 2015.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria Aplicada aos Pequenos Negócios**. 2ª ed. Curitiba:Juruá, 2010.

ABSTRACT

Unsurprisingly, the market is increasingly competitive, which makes entrepreneurs concerned about their stability on it. What certainly is unanimous view among all managers is to maximize profits and minimize costs. However, it wouldn't be smart to run these premises without reports and preliminary analyses. The reduction of the workforce may harm, for example, the quality of the services provided by the company, making it difficult to maximize profits. In this scenario, the theme chosen for this research was the controllership as an instrument of control and aid in decision-making, with case analysis in a small business in the segment of Exchange sales. This paper aims to demonstrate the use of the controllership as an instrument of control and aid in decision making; as specific objectives, to define the controllership, its goals, mission and how it can be inserted into a small business, as well as identify some tools of control and show how they can bring benefits to decision-making. It is through the controllership that the managers may have knowledge whether the annual goals will be achieved or if it fits changing the strategy, aimed at increasing the chances of the company's survival in face of so many market contingencies. In this study, the methodology applied is bibliographical and documentary, based on data collected in the company.

Keywords: Controllership. Controllership tools. Decision-making.