

**MOSES BENADIBA**

*Centro Universitário Lusíada, UNILUS,  
Santos, SP, Brasil.*

**MOACIR FERNANDES**

*Centro Universitário Lusíada, UNILUS,  
Santos, SP, Brasil.*

*Recebido em abril de 2023.  
Aprovado em setembro de 2023.*

## A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO GESTOR DA EMPRESA

### RESUMO

A controladoria é a área Administrativo-Financeira que possui e fornece as ferramentas necessárias e suficientes para o gestor controlar, analisar e avaliar os resultados dos produtos e serviços, assim como o desempenho dos gestores, das áreas e o seu próprio. É nesse sentido que o presente trabalho vai abordar pontos importantes e básicos de Controladoria onde o gestor possa criar valor para a empresa e para os acionistas. A Controladoria é a única que, dentro do ambiente organizacional, possui as ferramentas necessárias e suficientes para que o seu gestor, utilizando-as com o devido conhecimento, controle e analise os resultados, tomando as decisões junto aos vários gestores das áreas e avaliando corretamente os resultados de seus desempenhos. Uma das características dos últimos anos é a velocidade com que as mudanças ocorrem, impondo às empresas um grande desafio que é a de acompanhá-las e mesmo antevê-las para que possam, assim, estruturar-se no futuro. Este fato é, sem dúvida, um dos grandes desafios do gestor que se deve capacitar para isto.

**Palavras-Chave:** controladoria. micro e pequena empresa. planejamento. gestor.

### THE CONTROLLING AS A BUSINESS MANAGING

### ABSTRACT

The Controller is the Administrative-Financial area that has and provides the necessary and sufficient tools to the manager for controlling, analyzing, and evaluating the results of products and services, as well as the manager's performance from the areas and his own. The present paper is addressing important and basic points of the Controller area where the manager can create value for the company and shareholders. The Controller is the unique area that, within the organizational environment, has the necessary and sufficient tools combined with the manager's knowledge, for controlling and analyzing the results, making decisions with the other area's managers, and correctly evaluating the results of their performances. One of the characteristics on recent years is the speed which changes occur, imposing a great challenge for the companies. This fact is, without any doubt, one of the huge tasks for the manager who must be qualified for this.

**Keywords:** controlling. micro and small business. planning. manager.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo reflete o esforço e dedicação de quem atuou em empresas multinacionais, na área de Finanças, mais especificamente na Controladoria. Após o seu afastamento dessas, passou a lidar com as de pequeno porte. Estas não possuíam nem mesmo a Contabilidade como ferramenta de gestão, e muito menos um simples movimento de um livro Caixa.

Devido a este tipo de deficiência, presente hoje em dia nos vários setores da economia, houve-se, por bem, escrever sobre o assunto. O sentido é o de se permitir uma reflexão sobre a necessidade premente da Controladoria nas organizações, não importando o seu tamanho, capital ou qualquer outra qualificação.

É necessário destacar que os micros e pequenos negócios, num total de 8.9 milhões de empresas, refletem 27% do PIB, 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos do país.

O artigo se propõe a servir de esclarecimento básico tanto para Gestores e Administradores de Organizações, como também incentivar o surgimento de futuros trabalhos a partir deste, visando sempre ao aprimoramento acadêmico e profissional do homem.

### O problema

Assim sendo, seguindo este raciocínio, ressalta-se a necessidade de levar um conhecimento abrangente da Controladoria, como gestão estratégica, para se fazer o melhor uso das ferramentas apropriadas nela existentes. Portanto, deve-se conseguir uma análise coerente dos resultados, bem como uma mensuração dos eventos econômicos da organização para uma avaliação correta do desempenho da sua gerência.

A proposta é responder ao seguinte questionamento: Qual é o conceito de Controladoria e qual seu real papel dentro das organizações?

### A relevância social

Propõe-se conceituar as Organizações e a própria Controladoria de forma a permitir uma reflexão sobre o aspecto social do tema.

Necessário se faz esclarecer que o objetivo da Controladoria é controlar os recursos da Organização, respondendo pelo lucro, pela eficiência empresarial de modo a dar-lhe uma sobrevida, por intermédio dos instrumentos nela inseridos.

Além do controle que ela exerce, a Controladoria analisa e mensura os resultados da Empresa, e, avalia o desempenho dos seus Gestores e o seu próprio.

### A delimitação espacial e temporal

A Controladoria, como área administrativo-financeira, é a única que, dentro do ambiente organizacional, possui as ferramentas necessárias e suficientes para que o seu gestor, utilizando-as com o devido conhecimento, controle e analise os resultados, tomando as decisões junto aos vários gestores das áreas e avaliando corretamente os resultados de seus desempenhos.

Quais são as necessidades principais das organizações? Além de uma administração eficaz e eficiente, é também indispensável o Organograma da entidade, um Fluxo de Caixa, um Planejamento e Controle Orçamentário, um Controle de Contas a Pagar e a Receber, um Sistema de Informações bem estruturado como instrumento para fornecer os dados, para a verificação e análise do estado geral da entidade. Dentro deste sistema deve estar inserida uma gestão de custos, focando uma perfeita análise destes.

As organizações precisam de uma política de Avaliação Econômico-financeira de Projetos (investimentos: aumento da produção, por exemplo, máquinas e ou ferramentas, e aumento do imobilizado, por exemplo, a compra de uma mesa, um computador etc.).

pessoal dedicado para lidar com os bancos (empréstimos, taxas, caução e desconto de duplicatas, e outros), um Sistema de Formação de Preços, e um Controle apurado de inventário e principalmente o Planejamento e Controle Orçamentário já mencionado.

Quanto ao cenário geográfico, o artigo tem uma abrangência mundial, uma vez que a Controladoria, como ferramenta, é uma necessidade das Organizações.

A delimitação temporal situa o hoje, como sendo o momento de estudo, tendo como pano de fundo o passado, como experiência.

## A hipótese

A Controladoria deve sustentar-se nos conceitos de um modelo de gestão econômica, gerando uma administração por resultados que objetive a melhoria contínua da produtividade e da eficiência operacionais. Desta maneira, é através dos seus instrumentos que ela controla, analisa e avalia os resultados dos produtos e serviços, assim como os provenientes do desempenho de sua própria gestão e os dos gestores das áreas.

A controladoria é uma ferramenta eficiente e eficaz para as Organizações, assegurando uma efetiva utilização dos seus recursos e contribuindo assim para a sua longevidade.

## A ORGANIZAÇÃO: alguns conceitos

SANDRONI (2000:203) define a Empresa como uma organização que se destina à produção e ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro. Esta, de acordo com seu contrato ou estatuto, pode ser privada, pública e de economia mista.

Enquanto a administração de pequenas empresas é feita normalmente pelos seus proprietários, as de grande porte contratam administradores profissionais para dirigi-las.

Por outro lado, a Organização é definida por SANDRONI (2000:435) como sendo o conjunto de relação de ordem estrutural que mantém a Empresa em funcionamento. Este conjunto é um sistema onde os desempenhos pessoais são operacionalizados e coordenados.

KAPLAN (2000:77) a conceitua como sendo uma sequência de atividades ou uma cadeia de valores que, produzindo um bem ou serviço, acrescenta algo ao produto que o cliente valorize.

Pode-se dizer que a organização é um conjunto harmônico de pessoas, equipamentos e capital, que, por sua vez, deve-se relacionar com os seus clientes de maneira a atender as suas necessidades.

VON BERTALANFFY (1975:74) cita a obra de Boulding, *The Organizational Revolution*, como sendo uma das aplicações desta teoria à sociedade humana, onde este último indica uma lei do tamanho ótimo das organizações: quanto mais uma organização cresce, “maior é o caminho da comunicação, que por sua vez, de acordo com a “natureza da organização”, age como “fator limitante”, permitindo o crescimento da organização até o tamanho ideal.

Esta Teoria dos Sistemas identifica dois tipos de sistemas:

- a) O sistema fechado, assim considerado por estar isolado do seu ambiente natural, não mantém nenhum tipo de intercâmbio com ele.
- b) O sistema aberto, ao contrário do sistema fechado, interage com o ambiente natural.

CATELLI (1999:38) exemplifica o sistema fechado como sendo um relógio e um sistema aberto os seres vivos. O relógio, no entanto, depende, para marcar a hora, de uma interação com o ambiente externo. Esta interação é a pilha ou eletricidade, e além

desta, necessita que alguém a coloque. Pode-se dizer que a Régua é um ambiente fechado que não nenhum integrante para medir.

Entre outras, sabe-se que as atividades de uma empresa são: compras de recursos, estocagem de materiais, produção ou transformação e manutenção. De acordo com CATELLI (1999:40), os recursos consumidos pelas atividades são escassos e por isto, possuem valor econômico. O princípio da continuidade da Empresa esta diretamente ligado às suas relações internas e externas.

GUERREIRO (1989:153) ressalta que a empresa é um sistema aberto. Ele define sistema como sendo um conjunto de elementos independentes a interagirem na consecução de um objetivo comum. Logo, subdivide a empresa em vários subsistemas:

- a) Institucional (Crenças, Valores e Princípios),
- b) Físico (Recursos Físicos e Tecnológicos),
- c) Social (Pessoas),
- d) Formal (Estrutura da Organização),
- e) Informação (Informações),
- f) Gestão (Processo Operacional e Gerencial)

Segundo ANSOFF (1977:3) o termo empresa foi utilizado para refletir uma “organização social com objetivos próprios, e motivada economicamente”. Assim, de acordo com esta definição, conclui-se que deve existir, explícita ou implicitamente, um conjunto de “objetivos e finalidades, dentro das empresas”.

## Missão

VASCONCELLOS FILHO (1983:35) focaliza a Missão como sendo o cumprimento por parte da empresa que justifique a sua existência. Enfatiza, ainda, que nas empresas publicas, as missões dentro de um mesmo setor são, ou “deveriam ser complementares”, e nas privadas, as missões, devido à concorrência, são “superpostas”.

No sentido de enfatizar a importância da Missão dentro da empresa, o autor cita dois renomados autores:

“definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado. Mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada visando um desempenho ótimo.” (PETER F. DRUCKER)

“Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo na direção da realização dos potenciais da empresa. (PHILIP KOTLER)

Muitas empresas, no entanto, divulgam a sua missão com nomes diferentes, como: Finalidade, Propósito, Objetivos e outros. O que realmente interessa é que a empresa divulgue e conheça a “razão de sua existência”.

Apesar de toda espécie de definição da missão, a empresa deve levar em consideração alguns pontos chaves: Segmento-alvo, Tecnologia, Escopo-geográfico, Benefícios demandados vs. Benefícios oferecidos, Crenças e Valores dos Dirigentes.

Assim, pode-se dizer que a missão revela o propósito da empresa e este, sem dúvida, é um dos mais importantes itens para o sucesso dela.

KAPLAN (2000:80) apud DRUCKER, revendo os objetivos da empresa, indica que a sua missão deve ser “clara como o cristal” e para isto, ela deverá ter uma só finalidade ou “seus membros ficarão confusos”. Acrescenta também que somente uma missão focalizada é que mantém a empresa “unida e capaz de produzir”.

GUERREIRO (1989:156) enfatiza que a missão se constitui em um “objetivo permanente do Sistema Empresa”.

Objetivos a curto e longo prazo e as metas são discutidos por ANSOFF (1977:42) e ACKOFF (1975:15) de maneira a identificar neles a missão da empresa.

A missão define algumas das variáveis importantes a tratar no processo do planejamento. Ela explicita porque a organização existe e qual a sua contribuição para o ambiente. Mais focada em mercados e produtos, proporciona orientação para os gestores. É uma declaração ampla da diretriz organizacional.

### Seu gerenciamento

Quando se aprofundam na compreensão das Contas, DEWHURST & BURNS (1996:89) declaram que, infelizmente, para o homem de negócios, a falta de entendimento básico de contabilidade e finanças é, seguramente, um recibo para a falência.

As Pequenas e Médias Empresas- PME não percebem a importância destas demonstrações financeiras oriundas da contabilidade da empresa, sendo sua gestão baseada, apenas, no tino comercial de cada empreendedor.

Na realidade, balanços patrimoniais assim como outras demonstrações contábeis podem tornar-se uma fascinante leitura se o indivíduo relacionasse estes relatórios com o seu dinheiro e, portanto, com os seus negócios.

Os autores afirmam com certa veemência que os negócios, em si, são uma “coisa simples”: recebimentos e pagamentos, porém não necessariamente nesta mesma ordem.

Estes relatórios - balanço patrimonial e as devidas demonstrações financeiras - mostram ao seu leitor de onde vieram os recursos e onde foram aplicados.

### A CONTROLADORIA: conceitos

Antes mesmo de se conceituar a Controladoria, deve-se fazer alusão ao “Processo de Condicionamento Sistêmico”, definido por GUERREIRO (1989:227), e que nada mais reflete do que o sistema empresa. Por intermédio de sua missão e a partir dela se desdobram os seguintes sistemas:

- a) Sistema institucional onde se caracteriza o modelo de gestão da empresa,
- b) Sistema de gestão onde se encontram os objetivos econômicos que foram a base de um processo de tomadas de decisões,
- c) Sistema de informação onde se ressalta todo o processamento dos dados, que reflete o método utilizado para a conversão dos dados em informações a serem divulgadas.

É neste exato momento, que se está formalizando o Modelo de Gestão, a “Carta Magna”, segundo CATELLI (1999:262), é que o gestor deve ater-se à escolha dos princípios que nortearão a sua função. Estes, como indicados por CATELLI (1999:264), são: poder, responsabilidade, estilo de gestão, postura, papel, processo de gestão, e os critérios de avaliação de desempenho.

Como um exemplo de modelo de Gestão, a seguir, trata-se de comparar dois modelos: um refletindo o modelo tradicional e o outro o modelo GECON - Gestão econômica, desenvolvido pelo Núcleo de Pesquisas GECON - Fipecafi/FEA/USP.

Aspecto	Modelo tradicional	Modelo GECON
Processo decisório	Centralizado	Descentralizado
Funções e responsabilidades	Decorrentes do modelo Organizacional. Responsabilidade pela Gestão operacional.	Decorrente da missão. Responsabilidade pelas Gestões operacional, econômica e financeira.
Autoridade	Delegada informalmente	Compatível com as funções e responsabilidades
Estilo	Individualista	Participativo
Postura	Burocrática	Empreendedora
Papel	Tecnocrata	“Dono”
Processo de gestão	Foco no realizado	Planejamento e controle
Avaliação de desempenho	Múltiplos indicadores. Permeia a alta administração.	Resultado econômico. Permeia toda a empresa.

Fonte: Catelli, A. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON, 1999, Editora Atlas, p.272.

A controladoria é a área Administrativo-Financeira que possui e fornece as ferramentas necessárias e suficientes para o gestor controlar, analisar e avaliar os resultados dos produtos e serviços, assim como o desempenho dos gestores das áreas e o seu próprio.

De acordo com CATELLI (1999:103), a Controladoria tem como objetivo maior a gestão econômica dos eventos (transação, fato, ocorrência) além de incorporar todos os objetivos da Contabilidade como área de conhecimento, identificação, mensuração e informação.

Conforme descreve PANDOVEZE (2018:137) a base da Controladoria Operacional é o processo de planejamento e controle orçamentário. O orçamento é uma ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os setores da companhia.

### A sua missão

CATELLI (1999:165) destaca como missões da Controladoria

- a) Permitir e aperfeiçoar a aplicação, dentro do ambiente empresa, dos conceitos de gestão econômica,
- b) Otimizar os resultados da empresa.

O “valor agregado” pela Controladoria à empresa resulta na diferença dos resultados que esta obtém entre ter ou não ter uma Controladoria.

A Controladoria, como acima referido, é a única área dentro da empresa com a visão e instrumentação necessárias e suficientes para promover a otimização do todo, que é a empresa. CATELLI (1999:372) reforça que a Controladoria é o setor responsável pelo cumprimento de uma missão especial, ou seja, a de “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”.

Por outro lado, a Controladoria, para poder cumprir de maneira coerente e satisfatória a sua missão, tem os seus objetivos:

- a) “Promoção de uma eficácia organizacional,
- b) Viabilização de uma gestão econômica,
- c) Promoção de uma integração das áreas de responsabilidades da empresa.”

Conseguir estes objetivos quer dizer obter os resultados econômicos derivados de metas e condições previamente estabelecidas, advindas de tomadas de decisões

provenientes de uma gestão econômica. Assim, o objetivo maior da Controladoria, de acordo com CATELLI (1999:373), citando Guerreiro e Dornelles (1997:3) é “. . . a gestão econômica, compreendida pelo conjunto de decisões e ações orientado por resultados desejados e mensurados segundo conceitos econômicos”.

CATELLI (1999:377) estabelece que a Controladoria deve utilizar-se de dois instrumentos principais: o processo de gestão e os sistemas de informações.

O processo de gestão se compõe de três etapas, como segue: os planejamentos estratégico, operacional e a programação; a execução; e o controle.

Todas estas etapas deverão ser sustentadas por informações apropriadas que a Controladoria deverá disponibilizar por meio de um sistema de informações. Este deverá compreender o sistema de orçamentos, o de padrões, o de resultados realizados, assim como o de avaliação de desempenho e de resultados.

A Controladoria sempre representou a ferramenta das grandes empresas multinacionais, por meio da qual, o Controller/Gestor/Administrador controla a organização como um todo. Entre os vários tipos de ferramentas utilizadas, pode-se indicar algumas das mais comuns: o orçamento (budget) cujo o propósito é, entre outros, estabelecer, liberar e controlar os recursos para todos os setores da empresa não deixando de ser também um instrumento de motivação de equipes, as previsões mensais (forecast), a análise de custos - variáveis/fixos, o controle do ativo fixo, o controle do inventário de matérias primas/de materiais de consumo e de produtos acabados, assim como as contagens cíclicas que se prestam para analisar as divergências entre o estoque escriturado e o contado. Além destas, o controle interno reflete uma auditoria interna nos procedimentos da empresa.

O Controle da Performance referente à aplicação do seu capital, a análise de Balanço, incluindo o cálculo de quocientes e a análise das futuras tomadas de decisão, assim como os projetos de modernização também fazem parte das suas diversas ferramentas.

Por fim, a Controladoria é responsável pela avaliação e mensuração do resultado do desempenho dos gestores da empresa. Esta, sem dúvida, é uma das suas principais ferramentas.

No entanto, a Controladoria, segundo NAKAGAWA (2000:35), não tem sido capaz de colocar à sua disposição um sistema de gestão e mensuração de custos eficiente e eficaz que, por meio dele, pudesse gerir os seus custos, reduzindo ao máximo todo tipo de atividade que não agregasse valor a seu cliente final.

### Sua função

CATELLI (1999:375) cita Jucius & Schelender (1974:186) que ressaltam que as funções são atos que, quando desempenhados, se referem a objetivos. Refletindo sobre isto, Catelli continua tratando especificamente da Controladoria, cujas funções estão relacionadas ao conjunto de objetivos e estes atrelados à sua missão. As funções principais dentro deste contexto são as seguintes:

- a) Subsidiar o processo de gestão: a Controladoria provê toda a sociedade de gestores de informações sobre o desempenho e resultado econômico de cada uma das áreas. Esta função também absorve a supervisão da elaboração do orçamento e sua consolidação.
- b) Sustentar o processo de avaliação de desempenho: esta função elabora, para isto, as análises de desempenho econômico das áreas e da empresa, o desempenho dos gestores e da própria Controladoria.
- c) Sustentar o processo de avaliação de resultado: prepara a análise do resultado econômico dos produtos e serviços da empresa; acompanha e orienta todo o processo de estabelecer padrões, como também avalia o resultado dos seus próprios serviços.

- d) Administrar os sistemas de informações: estabelece a base de dados para organizar a informação essencial à gestão; elabora modelos de decisão para os mais diversos eventos, para os gestores das áreas; padroniza e concilia as informações econômicas que vem a ser o modelo de informação da empresa.
- e) Atentar para os agentes do mercado: a empresa exerce uma interação com o meio ambiente o que permite à controladoria:
- Mensurar e analisar o impacto das diversas legislações no resultado econômico da empresa.
  - Atender os diversos agentes deste mercado quer seja um representante legal, formalmente estabelecido ou mesmo o gestor responsável.

Segundo ACKOFF (1975:96-97), o envolvimento do gestor no processo de planejamento é que “estimula o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da empresa, do seu ambiente”, forçando assim a “formulação e avaliação [...] de alternativas [...] dando vazão à criatividade”.

## O gestor

Apesar de ter sido pouco usado, este termo volta a ser utilizado no lugar da palavra gerente ou administrador.

GUERREIRO (1989:38) ressalta que “o propósito da teoria da decisão é auxiliar na determinação de qual alternativa maximizará o ganho ou minimizará a perda para a obtenção do objetivo de satisfação”. Em outras palavras, ela se envolve com as preferências das pessoas sem entrar no mérito do “complexo sistema genético e cultural do tomador de decisão”.

Segundo esta teoria, caso haja somente um ponto disponível “nenhuma decisão poderá ser tomada”, isto é, deverá sempre haver ao menos duas alternativas para que seja tomada uma decisão.

O “tomador de decisão”, segundo GUERREIRO (1989:40) é aquele que dará tudo de si para maximizar a satisfação e que, portanto, deve ser chamado de gestor. Este tem à sua disposição a própria teoria da decisão que lhe assegura a “determinação dos objetivos” e como consequência, define as ações relevantes que lhe serão disponibilizadas.

É sabido que uma das grandes dificuldades que sofre o gestor é a “incerteza em relação ao futuro”. Mesmo tendo todos os resultados das análises a seu favor, esta incerteza o assalta de forma brutal.

Assim, a principal função do gestor é a de ser responsável pela eficiência e eficácia da empresa. Porém, é responsável também pela gestão, administração que se entende por todo o processo de tomada de decisão. Gestão, portanto, é todo processo de planejar, executar e controlar. O gestor deve envolver-se em todo processo decisório, levando sempre em consideração o aspecto operacional, econômico e financeiro nas suas ações.

Ele deve saber como o seu desempenho está influenciando o resultado da empresa. Esta, por sua vez, exige o sucesso do todo, definindo parâmetros específicos para cada gestor já que este é avaliado pelo resultado referente à sua área. Por outro lado, segundo CATELLI (1999:316), a maximização dos resultados das áreas não significa exatamente a otimização do resultado da empresa.

Outro ponto que tem de ser levado em conta, é a eterna corrida contra o tempo que afeta diretamente o dia a dia dos empresários. Este fato torna-os relutantes para formular um planejamento estratégico para a empresa. Em geral, este é considerado um assunto muito técnico e de poucos resultados práticos. A tarefa de desenhá-lo e utilizá-

lo como ferramenta de gestão demanda muito tempo que não pode ser tirado do incansável desafio de garantir a sobrevivência da empresa.

As ações dos gestores, para que essa sobrevivência se torne real, devem ser de ações preventivas, mais do que de ações corretivas. Deve-se salientar que cada gestor tem como objetivo principal, a otimização da sua área.

Uma das características dos últimos anos é a velocidade com que as mudanças ocorrem, impondo às empresas um grande desafio que é a de acompanhá-las e mesmo antevê-las para que possam, assim, estruturar-se no futuro. Este fato é, sem dúvida, um dos grandes desafios do gestor que se deve capacitar para isto.

WILSON, MROEHL-ANDERSON & BRAGG (1999:11) ressaltam que numerosos títulos podem ser atribuídos à posição de “chief accounting officer (CAO)”. Todavia, o mais comum é o de Controller. As responsabilidades, segundo eles, são, às vezes, assumidas pelo Contador, pelo gerente do escritório, pelo tesoureiro, ou mesmo pelo assistente de tesouraria.

Devido à grande ênfase dada ao controle contábil, crescem as responsabilidades da gerência. Ainda pelas informações de tomada de decisão, tanto do ponto de vista estatístico como financeiro, as responsabilidades são segregadas para um determinado gerente chamado Controller. Este por sua vez, assume as seguintes funções: Planejamento, Controle, relatar informações, Contabilidade.

## CONCLUSAO

Na formulação do problema, o questionamento foi: Qual o conceito de Controladoria e qual é a sua real importância e necessidade dentro das organizações?

No sentido de dar consistência ao conceito de Controladoria, foi necessário conceituar o que é uma organização ou empresa, como é constituída, e qual a sua missão.

A título de curiosidade, verifica-se hoje, a nível Brasil, uma grande quantidade de Pequenas e Medias Empresas que deram certo, por terem em sua direção pessoas que, de alguma maneira, agem como uma personalidade de Controller ou Gestor. Sabe-se que elas administram sem ter algum planejamento, no entanto possuem um esquema de controle.

Algumas empresas, diante deste problema, estão contratando profissionais da área de Controladoria para poder dar continuidade à sua administração.

A partir destes conceitos, não mais se tem dúvida de que dentro do ambiente da empresa seja necessária e importante a presença de uma Controladoria para geri-la, garantindo assim a sua continuidade.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R.L. Planejamento empresarial. Tradução de Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1975. Título original: A concept of Corporate Planning. 114 p.

ANSOFF, H.I. Estratégia empresarial. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. Revisão técnica de Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1977. Título original: Corporate Strategy. 203 p.

BERTALANFFY, L.V. Teoria geral dos sistemas. 2ª ed., Tradução de Francisco M. Guimarães, Petrópolis: Editora Vozes Ltda., 1975. Título original: General System Theory., 351 p.

CATELLI, A. (Coord.) Controladoria, uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Editora Atlas, 1999. 596 p.

DEWHURST, J., BURNS, P. Small business management., 3a. ed., London: The MacMillan Press Ltd, 1996. 418 p.

GUERREIRO, R. A meta da empresa: seu alcance sem mistérios, 2.ed., São Paulo: Editora Atlas, 1999. 133p.

\_\_\_\_\_. Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. 385 p. Tese de Doutorado em Contabilidade - FEAC da USP. São Paulo, 1989.

NAKAGAWA, M. Gestão estratégia de custos: conceitos, sistemas e implementação (JIT/TQC). São Paulo: Editora Atlas, 2000. 111p.

PADOVEZE, Clovis Luís - Controladoria Básica - 3. ed, Cengage, 2018.

SANDRONI, P.H.R. Novíssimo dicionário de economia. São Paulo: Editora Best Seller, 1999. 651 p.

VASCONCELOS FILHO, P. Planejamento e controle: uma proposição brasileira. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Editora S/A., 1983

WILLSON, J. D. et. Alli. Controllershship: the work of the managerial accountant. 6 ed., New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999