



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

GABRIELE DA SILVA GOMES

A CONTROLADORIA E O PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

Assis
2014

GABRIELE DA SILVA GOMES

**A CONTROLADORIA E O PROCESSO DE GESTÃO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do curso de graduação em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Adm. João Carlos da Silva

Área de Concentração: Ciências Sociais e Aplicadas

Assis

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

GOMES, Gabriele da Silva
A Controladoria e o Processo de Gestão Organizacional/ Gabriele da Silva
Gomes. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014
39 p.

Orientador: Profº. Ms. Adm. João Carlos da Silva
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de
Assis - IMESA

1. Controladoria 2. Processo de Gestão 3. Planejamento

CDD: 658
Biblioteca FEMA

A CONTROLADORIA E O PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

GABRIELE DA SILVA GOMES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do curso de graduação em Administração, analisado pelo seguinte comissão examinadora:

Orientador: Profº. Ms. Adm. João Carlos da Silva

Analisador (1): _____

Assis
2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por tudo que tem me proporcionado e por seu amor infinito. Dedico também a minha mãe, que sempre me apoiou em tudo, inclusive nestes quatro anos de faculdade. E por fim aos meus amigos fiéis que estão presentes em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Mestre João Carlos da Silva, que me auxiliou durante todo o trabalho, me passando seu conhecimento sobre a área analisada e pela infinita paciência para responder minhas inúmeras dúvidas, sugerindo ideias para que o meu trabalho ficasse mais rico e completo.

A todos meus amigos que participaram dessa caminhada, como o Marcel que me apoiou e acompanhou desde início e principalmente as minhas amigas Aline, Cristiane e Karina que conheci na faculdade e foram minhas companheiras nesses quatro anos e que levarei para a vida toda.

Aos meus familiares que apoiaram e me acompanharam em cada conquista, e que sempre torceram pelo meu sucesso.

E por fim, a todos que colaboraram direta ou indiretamente, na execução deste trabalho como profissionais da área por sua paciência em me atender e colegas de trabalho.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram
conquistadas do que parecia impossível.

RESUMO

O presente trabalho é fundamentado em todas as questões que abordam a Controladoria, considerando sua verdadeira importância dentro de uma organização. O primeiro tópico foi realizado pesquisas de fundamentação teórica da controladoria, bem como seus conceitos e definições por autores e especialistas da área, uma breve descrição da controladoria no Brasil, o setor de controle interno de suma importância para uma organização de médio e grande porte e por fim um estudo do perfil e suas funções do profissional *controller*, sendo o principal responsável para desenvolver todas as atividades que acima foi citado. No segundo tópico trás uma análise de todo processo de gestão, onde se inicia pelos planejamentos, sendo eles: estratégicos, táticos e operacional, serão considerado todo o inicio do planejamento, quem é responsável para o desenvolvimento, qual sua importância e resultados, seguindo da execução e tomada de decisão de seus gestores e administradores. E por fim no quarto e ultimo tópico será estudado o papel da controladoria e suas funções na execução de todas as operações dentro da organização, para o alcance dos objetivos e metas que foram designados pelo planejamento, onde se necessita todo o controle e auditoria das operações por departamentos e devidas correções e punições se fazer necessário.

Palavras-chave: Controladoria; Processo de Gestão e Planejamento.

ABSTRACT

The present work was founded in all the questions approaching the Controllery, considering its real importance, as well its concepts and definitions by authors and specialists in the area, a short description of Brazilian's Controllery, the inside control of main importance for a medium and big-sized port and at end a study of the profile and its functions of professional controller, the main responsible to develop the whole activities quoted above. The second top brings an analysis of the entire gestation process, where it is initiated by planning, being it: strategic, tactical and operational, it will be considered the whole start of planning, which is responsible for the development, why it is important and results, following the execution and decision taking of its managers and administrators. At the end, on the fourth and last topic it is going to be studied the role on the controllery and its functions on the execution of whole operations inside the organization, to reach the objectives and goals that were allotted by planning, where it is needed the whole control and audition of the operations by departments and needed corrections and punitions if necessary.

Keywords: Controllery, Gestation Process e Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Tabela 1- A participação da Controladoria no Processo de Gestão.....	18
Tabela 2- Etapas do Processo de Gestão.....	18
Tabela 3 – O Processo de Controle	19
Tabela 4 – Processo do Planejamento Estratégico.....	21
Tabela 5 – Fases do Planejamento Estratégico	22

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 CONCEITO E DEFINIÇÕES DA CONTROLADORIA	13
2.2 BREVE HISTORICO NO BRASIL	16
2.3 CONTROLE INTERNO	16
2.4 O PAPEL DO CONTROLLER DENTRO DA ORGANIZAÇÃO	18
3. O PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	21
3.1 O PROCESSO DE GESTÃO.....	21
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
3.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	27
3.4 EXECUÇÃO E TOMADA DE DECISÕES DOS GESTORES.....	28
4. QUAL A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA DENTRO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL.....	30
4.1 A CONTROLADORIA NA ORGANIZAÇÃO.....	30
4.2 CONTROLE DE GESTÃO.....	32
4.3 AUDITORIA	33
5. CONCLUSÃO	36
REFERÊNCIA	37

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade abordar a importância da Controladoria dentro de uma organização e todo seu processo de gestão organizacional. Devido ao grande crescimento econômico e a competitividade no mercado, a controladoria se torna uma peça fundamental para o sucesso de uma empresa.

Por sua vez, a controladoria envolve todos os setores, sendo o seu principal objetivo analisar os princípios éticos e financeiros, rastreando todo tipo de irregularidade, assim fornecendo informações e alternativas mais precisas ao tomador de decisão, no caso o gestor. O profissional da controladoria é chamado de *controller*, onde será considerado todo seu perfil e funções, que tem também como o papel de formular todo o planejamento estratégico, tático e operacional, colocando em prática todo o planejado para o alcance de metas e objetivos da empresa.

O processo de gestão organiza e define todo processo decisório de uma organização, considerando todo tipo de planejamento, execução e tomada de decisão dos gestores.

Nesse sentido o trabalho está organizado em quatro tópicos e as conclusões. O segundo tópico trata dos conceitos e definições da controladoria, o terceiro tópico considera todo processo de gestão, o quarto tópico mostrará a verdadeira importância da controladoria dentro da gestão organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO E DEFINIÇÕES DA CONTROLADORIA

O surgimento da Controladoria, de acordo com Beuren (2002, p.20), se situa “no século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais”.

Com a globalização, o avanço tecnológico e as exigências dos consumidores, o mercado vem se tornando cada vez mais competitivo, e as organizações deve sempre se manter atualizadas conforme as tendências. E a controladoria se torna uma ferramenta fundamental na elaboração do planejamento estratégico e operacional, ela engloba todos os setores da empresa, principalmente o que se ocupa do setor financeiro.

Conforme citação de Mosimann (1999, p.99), considera que:

A controladoria é o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência da administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia, delegando para a tomada de decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o enquadramento do suporte ao processo de gestão.

O acompanhamento constante dos resultados dentro da organização é fundamental para o sucesso do mesmo. De acordo com Schimidt e Santos (2006, p.28), para que a controladoria tenha capacidade de exercer suas atividades com sucesso, é imprescindível considerar no mínimo, os seguintes fatores: “o negócio da entidade; as principais crenças e valores dos controladores; a real missão da entidade; a visão de futuro que deverá ser buscada pelos gestores”.

Segundo Bianchi et al. (2005, p.02):

A atuação da área de controladoria pode ser vista sob duas perspectivas: primeira, como um órgão facilitador que fornece informação as demais áreas da empresa para que possam implementar suas estratégias específicas; segunda, como a área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da organização, ou seja, com a diretriz estratégica da empresa como um todo.

Devemos considerar que a controladoria desempenha seu papel de empresa para empresa, observando o ramo do negócio, localização, hierarquia e até mesmo organizacional. O principal objetivo da controladoria é fiscalizar, planejar e auxiliar na tomada de decisão, buscando sempre atender a demanda do mercado. Isso envolve todas as questões sociais da empresa, como a motivação dos funcionários para melhor desenvolver suas tarefas e satisfazendo todas as necessidades dos consumidores no segmento da empresa.

Almeida et al. (2001, p. 344) afirmam:

A controladoria não pode ser vista como um método voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Nesse sentido podemos considerar que a controladoria não é a área responsável pela tomada de decisões, mas sim a de orientar os gestores, fornecendo informações adequadas e soluções que a empresa espera.

A controladoria é considerada um suporte para o setor administrativo, com a principal função de auxiliar no processo de gestão por meio de informações de suporte à tomada de decisões. Segundo Castanheira (2008, p.18) afirma que, a controladoria é o órgão administrativo cuja função consiste em dar suporte à gestão empresarial, cujo principal objetivo é o de garantir informações adequadas ao processo decisório.

Conforme Kanitz et al. (1977 apud BEUREN et al., 2007, p.23): considera que as funções da controladoria compreendem á informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento.

- a) Informação: compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa;
- b) Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- c) Coordenação: assessoria e proposta de soluções que o Controlador presta à direção da empresa;
- d) Avaliação: interpretação e avaliação dos resultados;
- e) Planejamento: determina se os planos são consistentes e viáveis e se pode servir de base para a avaliação posterior; e
- f) Acompanhamento: consiste em acompanhar de perto a evolução dos planos traçados.

Anthony e Govindarajan (2002, p.156) explicam que a função da Controladoria é:

de assessoria, no organograma. Embora o *controller* seja usualmente responsável *pelo projeto e pela operação* de sistemas que coletam, relatam e controlam informações, o uso destas, no controle, é de responsabilidade dos executivos de linha. O *controller* pode também ser responsável pelo desenvolvimento e pela análise de avaliações dos controles, e por recomendações aos executivos. Além disso, pode controlar o respeito aos limites de gastos instituídos pelo executivo-chefe, controlar a integridade do sistema contábil e ser responsável pelas medidas de segurança dos ativos contra furtos e fraudes.

Dessa forma, a Controladoria passa a ser de fundamental importância no sentido de propiciar aos gestores informações para a tomada de decisão e para o acompanhamento da real situação da empresa.

Segundo Cavalcanti et al. (2001 apud BEUREN et al. 2007, p.23), a controladoria auxilia os gestores a planejar e controlar as atividades das organizações por meio de quatro funções principais: Planejamento, Organização, Direção e Avaliação.

Sua missão decorre de suas crenças e valores, é por em prática tudo aquilo que já foi planejado, não deixando de satisfazer as necessidades da sociedade e alcançar todos os objetivos e metas da empresa. Figueiredo; Cagiano (2004, p. 26) entendem que “a missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Riccio; Petters (1993, p. 9) afirmam que:

“a missão da Controladoria pode ser vista como a coordenação de esforços para que seja alcançada a sinergia que irá corresponder a um resultado global ou superior à soma dos resultados individuais das áreas, garantindo o cumprimento da missão e da continuidade da organização”.

Catelli (2001, p. 173), afirma que “a controladoria tem as missões de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar os resultados da empresa”, e mais, que a controladoria “tem o papel de fornecedora de informações econômicas, do ponto de vista interno da empresa, além de um papel de gestora de sistema de informações para a gestão econômica da empresa”. A controladoria implica na melhoria dos sistemas gerenciais, aumentando todo seu desempenho.

Conforme Peleias (2002, p.14):

As atividades desempenhadas pela controladoria têm como grande preocupação a gestão eficaz das organizações, materializada na correta compreensão do modelo de gestão adotado pela empresa e dos diversos mecanismos por meio dos quais a gestão ocorre.

Dessa forma, o detalhamento das atividades que a Controladoria desempenha pode ser específico para cada organização, assim ela fará o seu trabalho conforme as definições do modelo de gestão da empresa.

2.2 BREVE HISTORICO NO BRASIL

De acordo com os pesquisadores a controladoria surgiu no início do século XX, nas grandes corporações norte-americanas, se tornando a evolução da contabilidade sendo um órgão administrativo fundamental dentro das organizações, principalmente de médio e grande porte.

No Brasil a controladoria teve um papel importante quando as empresas começaram a se destacar e se tornar uma grande potência nacional. Muitas se expandiram e se tornaram multinacionais através de fusões.

Lemes (2007, p.02) afirma que, a controladoria surgiu no início do século XX, a partir das novas necessidades de geração de informações para a tomada de decisão dos gestores das grandes corporações norte americanas. Segundo a mesma autora, o surgimento da controladoria no Brasil ocorreu na década de sessenta, juntamente com a instalação das multinacionais norte americanas no país.

Então se entende que no Brasil não se tem uma teoria específica sobre a Controladoria e suas funções, ele se tornou essencial para a administração das empresas de grande e meio porte adotando todas as teorias do estrangeiro.

2.3 CONTROLE INTERNO

Nos tempos atuais todas as empresas independentemente do porte possuem o setor de controle interno. O departamento é formado por controles contábeis e administrativos, e tem como função prevenir erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos dentro da empresa.

O controle interno fiscaliza todas as operações e identifica possíveis erros para regularizar, de forma a propiciar segurança, garantindo que os objetivos e metas sejam alcançados ao menor custo possível, sendo eficaz e eficiente.

Os gestores de maior visão percebem que o controle interno é uma ferramenta de extrema importância para alavancá-la seus negócios, trazendo auxílio direto à administração.

Os benefícios dos controles internos são ainda mais amplos, pois diante do sucesso alcançado pelo uso do controle, o mesmo pode ajudar uma empresa a se lançar em novos mercados, de forma mais competitiva e arrojada podendo fornecer um melhor serviço aos seus clientes.

De acordo com Almeida (2009, p.63),

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Uma segunda definição para o controle interno é a de Franco e Marra (2009, p.267), afirmam que:

Por controles internos entendemos todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Conforme citado acima, observamos que o controle interno é de suma importância para o sucesso de uma organização.

Oliveira, Perez JR e Silva (2009, p.72), destacam que:

A partir de determinado porte, as empresas são gerenciadas de forma segmentada, quase sempre existindo um executivo responsável em cada uma das diversas divisões, departamentos ou setores. Tais responsáveis devem, evidentemente, prestar contas periódicas do desempenho de sua área, dentro da alçada de gerenciamento.

A partir da citação acima percebemos que, quanto maior a empresa, mais complexa será a estrutura organizacional necessária para controlar as operações de forma eficiente, se faz importante à criação de relatórios, indicadores e análises consistente, assim darão ao administrador uma visão geral dos processos da empresa, facilitando na tomada de decisão.

Franco e Marra (2009, p.267);

O principal meio de controle de que dispõe uma administração é a contabilidade. Esta, entretanto, através da escrituração, registra os fatos após sua ocorrência (controle consequente), enquanto em outros meios de controle são utilizados para constatar a ocorrência no momento em que ela se verifica (controle concomitante), existindo ainda aqueles que preveem a ocorrência do fato por antecipação (controle antecedente).

Podemos analisar conforme citação acima que à varias formas do controle interno executar suas funções, seja por antecedência, de imediato ou operações já registrada, todos os tipos são de extrema importância dentro da organização da empresa, mas cabe ao gestor analisar qual a escolha do tipo que trará um melhor acompanhamento das atividades da empresa.

2.4 O PAPEL DO CONTROLLER DENTRO DA ORGANIZAÇÃO

O gestor da controladoria é conhecido como *controller*, é necessário identificar esse profissional, pois ele se torna o principal responsável no processo decisório das empresas. Sua função é fiscalizar e planejar a melhor decisão a ser tomada dentro de uma organização.

Figueiredo e Caggiano (2006, p.28) destacam que:

É o gestor encarregado do departamento de controladoria e seu papel é, através do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes fazendo com que as atividades sendo desenvolvidas conjuntamente, alcançariam se trabalhassem independentemente.

O *controller* tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem

ser seguidos. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2006, p.29). Devemos ressaltar que a função do *controller* é apenas de auxiliar os gestores ou empresários a de tomar a melhor decisão e não a de executar. A sua principal função é de planejar e avaliar o processo decisório conforme a tendência de mercado.

Müller e Beuren (2010, p.109), afirmam que:

As empresas esperam que o profissional responsável pela controladoria tenha conhecimento e visão ampla em relação à contabilidade gerencial, que participe no desenvolvimento de atividades como planejamento, controle, informações, e da própria contabilidade, dentre outras funções voltadas para administração e supervisão de cada atividade que tenha impacto no desempenho da empresa.

As responsabilidades imposta a esse profissional vem sido reconhecida e cada vez mais valorizado. É considerada uma peça estratégica dentro das organizações, pois ele é o profissional da informação por excelência, o seu papel é manter os administradores informados quanto a situação econômica e financeira, controlar todo o processo de cumprimento da missão, objetivos e metas estabelecidas pelos gestores.

Segundo Heckert e Wilson et al. (1963 apud Figueiredo e Caggiano et al. 2006, p.29), consideram que:

[...] estabelecem alguns princípios que devem nortear o trabalho do *controller*: iniciativa, síntese, visão voltada para o futuro, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão, consciência de suas próprias limitações.

O *controller* tem que sempre se manter antenado e com visão para o futuro conforme citado acima, estar apto as todas mudanças que o mercado vem sofrendo, atualizado de todas as formas possíveis. Uma característica para o profissional é ser proativo, se antecipar antes mesmo que mercado mude de tendências.

Catelli (1999, p.89) considera que:

O controller é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica. Dessa maneira encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da cúpula administrativa, embora também desempenhe funções de assessoria para as demais áreas.

Uma segunda citação irá resumir as funções do controller, Padoveze (2004, p.31):

Podemos dizer que hoje é a Controladoria a grande responsável pela coordenação de esforços, com vista á otimização da gestão de negócios das empresas e pela criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informação que dêem suporte ao processo de planejamento e controle.

Conforme citação dos autores pode analisar que a controladoria é de suma importância dentro de uma organização para o desenvolvimento do processo de gestão e todos os planejamentos até sua execução. O *controller* é o principal responsável para desenvolver e auxiliar em todo processo até o alcance de objetivo.

No tópico a seguir será pesquisado todo o processo de gestão, cada tipo de planejamento, sendo: o estratégico, tático e operacional e para finalizar o conteúdo será abordado todo processo de execução e tomada de decisão de seus gestores ou administradores.

3. O PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL

3.1 O PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão é definido por um conjunto de processos decisórios, que permite a empresa alcançarem os seus resultados e objetivos. É composto por cinco funções principais, sendo: Planejamento, Organização, Controle, Comunicação e Motivação. E o processo não se limita apenas ao planejamento, se inicia por ele, mas incorpora todas as etapas da execução das atividades.

Segundo Padoveze (2004, p.26), considera que:

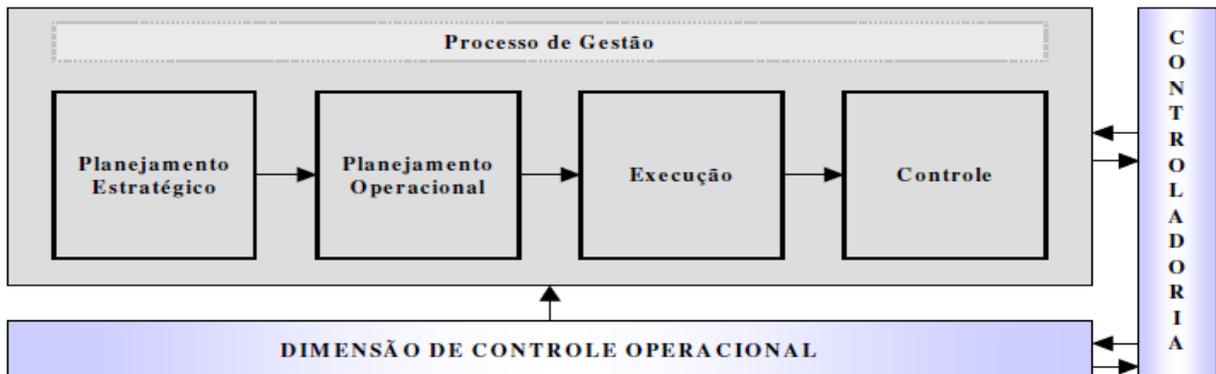
“O processo de gestão, também denominado de processo decisório, é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades.”

Uma segunda citação por Beuren (2002, p.32), destaca que:

“como órgão administrativo, é necessário o envolvimento da área de controladoria no processo de gestão da empresa, com o objetivo de melhorar a tomada de decisões, bem como de propor o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento e de controle gerencial por meio da construção de modelos, aplicação da pesquisa operacional, uso da estatística, entre outros recursos que possam tornar o sistema de informações, sob sua responsabilidade, mais eficaz.”

Podemos compreender melhor como funciona a partir da imagem abaixo como funciona todo o processo de gestão, como a controladoria apresenta uma participação significativa no processo de gestão por disponibilizar todas as suas informações apuradas dentro da organização, auxiliando os gestores na tomada de decisões exigidas, durante a fase do planejamento estratégico, operacional, bem como de execução e controle.

Figura 1 – A participação da Controladoria no Processo de Gestão



Fonte: Adaptado de Bianchi (2005, p. 74).

O processo de gestão, em toda a sua extensão, representa um importante processo de controle das operações da empresa, deve garantir todo o cumprimento das metas, objetivos e missão. A controladoria atende a esse processo através de geração de informações aos gestores responsáveis, atuando também no monitoramento desse plano.

Para Padoveze e Benedicto (2003, p. 47), afirmam que, como o modelo de gestão é a base para formatação de todo o processo de gestão, este, por sua vez, traduzirá em todas as suas etapas a cultura organizacional da empresa. O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização.

Figura 2 – Etapas do Processo de Gestão.

PROCESSO DE GESTÃO	SISTEMA DE INFORMAÇÃO
Planejamento Estratégico	Sistema de informações sobre variáveis ambientais
Planejamento Operacional: · Pré-planejamento; · Planejamento de longo, médio e curto prazo.	Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamento) Sistema de orçamento (gerenciais)
Execução	Sistema de padrões Sistema de informações de resultados realizados (integrado ao sistema de orçamento)
Controle	Sistema de informações para avaliação de desempenho e de resultados

Fonte: Catelli, 1999, p.432

Como já foi citado acima o processo de gestão é composto por um conjunto de etapas como o planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Um processo fundamental para o sucesso e monitoramento das operações da organização, assim os gestores ou administradores tem todo o controle de todas as atividades que sendo desenvolvida, conforme imagem acima.

A controladoria se torna responsável por suprir a necessidade de informação da organização para seus gestores, necessita fazer o uso de uma metodologia de trabalho que lhe permita desenvolver esta atividade da forma mais dinâmica e econômica possível. É dado o nome a esta metodologia de processo de controle, conforme figura a seguir:

Figura 3 – O Processo de Controle



Fonte: Johnsson e Filho (retirado da internet, Controladoria, p.62).

O processo de controle é um modelo de gestão, diz respeito às atividades desenvolvidas pela controladoria, necessárias à geração de informações para o processo de tomada de decisões. É necessário destacar que as informações são decorrentes do monitoramento e controle, dos diversos setores e sub-sistemas de uma organização. Isso acontece para que podemos avaliar se a empresa positiva ou negativa, qualquer resultado é necessário para estabelecer a melhor tomada de decisão.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As mudanças de mercado testam a capacidade das organizações de se adaptarem às novas situações, para que isso aconteça o planejamento estratégico é de suma importância, ele determina o sucesso de todas as operações, assim orientando o futuro da empresa. “Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro,” (Figueiredo e Caggiano, 2006, p.43).

Motta (1984, p. 6) afirma que:

No que se refere à velocidade e descontinuidade das mudanças, surge como elemento indispensável ao planejamento organizacional a análise profunda e sistemática da ambiência sócio-econômica na qual a organização opera.

Padoveze (2004, p.27) define o planejamento estratégico como:

“É fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, e tem como produto final o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais. Nesta etapa, realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa.”

O Planejamento Estratégico tem como objetivo a determinação de diretrizes estratégicas em nível macro, e diretrizes táticas em nível de áreas.

Uma segunda definição de Motta (1984, p. 11), considera que:

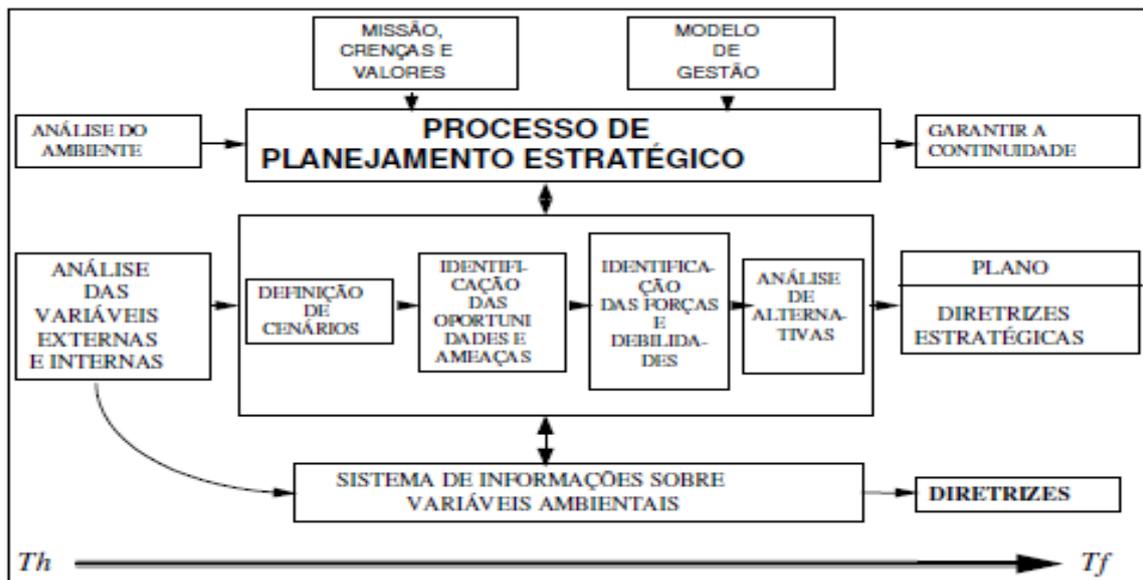
O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação à longo prazo. Portanto, é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

O planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde as empresas organizam suas estratégias empresarias com visão para o futuro, é

fornevido de diretrizes estratégicas que orientam o planejamento operacional. Avalia todo o ambiente externo, identificando oportunidades e ameaças, e avaliam o ambiente interno identificando forças e fraquezas.

Para melhor interpretar o processo de planejamento estratégico analisamos a figura abaixo, onde se podem ver as interações com o modelo de gestão, a missão, crenças e valores, o sistema de informações sobre variáveis ambientais bem como as principais etapas do processo.

Figura 4 – Processo do Planejamento Estratégico

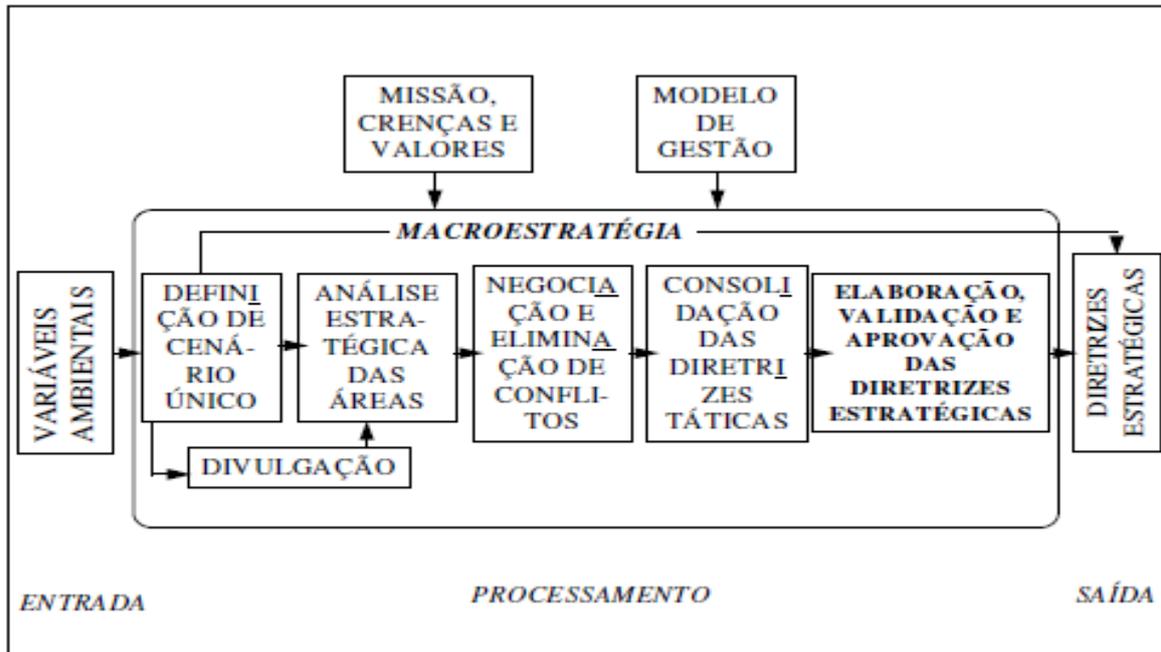


Fonte: Adaptada de Vasconcelos (1994, p.108)

O Planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 2008, p.4). Podendo haver alteração a qualquer momento, para atender todas as necessidades possíveis da organização.

O planejamento possível fases para melhor executar suas etapas, e cada uma delas deve ser respeitada e executada conforme planejado, se acaso houver alguma alteração será necessário uma nova avaliação de todo o processo. Para entendermos melhor observamos figura abaixo:

Figura 5 – Fases do Planejamento Estratégicos



Fonte: Adaptada de Vasconcelos (1994)

A controladoria tem como função dentro do planejamento estratégico obter todas as informações necessárias para que o planejamento seja executado com sucesso, mas para que isso aconteça a controladoria deve identificar a missão da empresa, assim ficara melhor formular seu plano estratégico. Tem como dever participar de todo processo de elaboração do planejamento estratégico, elaborar e formalizar seu planejamento tático.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 115) considera que, “não faz sentido planejar se o que foi planejado não se constituir em uma diretriz para a execução”. Entendemos que não basta apenas planejar, tem que por em prática e alcançar todo o objetivo desejado.

Almeida; Parisi; Pereira (2001, p.348) afirmam que é

“responsabilidade da Controladoria ser a indutora dos gestores no que diz respeito à melhoria das decisões, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados aos gestores”.

Portanto, a Controladoria tem a função de dar suporte, além da elaboração do planejamento da organização, para a execução da missão da entidade, através da qualidade de esforços das áreas e gestores, gerando informações necessárias para a tomada de decisões em todas as etapas do processo de gestão.

A seguir o tópico irá abordar uma segunda forma de planejamento, sendo o operacional não menos importante mais se faz por continuidade do planejamento estratégico.

3.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Para dar início ao plano operacional devemos primeiro analisar as funções do planejamento tático, que busca otimizar uma determinada área da empresa na busca de um resultado, sua operação é realizada por departamentos específicos e sendo feito seu planejamento de ano em ano, considerado de curto e médio prazo. Tem por principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a execução do que se foi planejado dentro do planejamento estratégico.

Chiavenato (1994, p.103), considera o que é planejamento tático:

Representa uma tentativa da organização de integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada, para orientar o nível operacional em suas atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos.

O planejamento tático tem como função traduzir e interpretar o que se foi desenvolvido no planejamento estratégico, com finalidade de concretizar as operações planejadas.

Como já definido o planejamento tático podemos realizar as pesquisas do planejamento operacional, que é considerado o último planejamento que tem como função realizar todas as atividades em curto prazo e de maneira eficaz.

O planejamento operacional é considerado o mais específico, ele elabora as atividades que serão realizadas, tornando mais segura a realização dos objetivos, sendo que prevê os custos, o tempo e os recursos envolvidos. Ela envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.

Padoveze (2004, p.27), considera o planejamento operacional como:

Define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional. Realiza-se, geralmente, através do processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos do plano estratégico da empresa, e do processo de avaliação e aprovação deles.

Conforme citação do autor, podemos perceber que o planejamento operacional é decisivo nas operações planejadas pela organização, dependendo de cada etapa que antecede a sua função. Buscando sempre o sucesso para a empresa com o menor custo possível.

O planejamento operacional consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado (CATELLI *et al.*, 2001). Os mesmos autores (2001, p. 140) ainda destacam que “esse processo deve acontecer com a participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da empresa, para que reflita as condições operacionais adequadas e exista o compromisso com o seu cumprimento”.

Como o planejamento operacional é realizado separadamente por departamentos, ele requer o envolvimento de cada gestor para a realização das tarefas e fiscalização de todas as operações.

No planejamento operacional, a controladoria é responsável pelas informações colhidas junto às próprias atividades operacionais da organização e nas expectativas contidas no planejamento, guiando os gestores na execução de suas atividades e permitindo o controle dos resultados alcançados. Interagindo nas questões monetária, econômica, físicas ou financeiras, fiscalizando cada departamento.

3.4 EXECUÇÃO E TOMADA DE DECISÕES DOS GESTORES

A fase da execução corresponde à realização do planejamento da empresa, ou seja, a ação prática que devem ser realizadas por área para se atingir as estratégias definidas. Nesta fase, as ações são implementadas, e a partir disso, serão atingidos ou não os objetivos desejados pela organização.

Essa fase é quando os recursos são consumidos e os produtos são gerados, podendo ainda haver alterações e ajustes no planejamento para execução. Durante a execução ocorre a materialização do planejamento, quando todas as estratégias definidas pela empresa devem se transformar em realizações, sendo que é importante um monitoramento constante das ações realizadas para cumpram com os objetivos desejados. Esta fase corresponde a um processo contínuo no qual os gestores são responsáveis pela tomada de uma série de decisões a fim de que as realizações ocorram da maneira esperada. Pereira (2001) assinala que a execução envolve a identificação, a simulação e a escolha de alternativas para o cumprimento das metas, bem como a implementação das ações.

No momento da execução requer uma série de informações para as realizações das tarefas de maneira organizada e eficiente aos gestores para a tomada de decisão, sendo a controladoria o principal responsável para tais informações e de fiscalizar e orientar todo o processo de execução.

Com as mudanças de mercado os gestores devem se manter atentos para as possíveis tomadas de decisão, pois o que foi planejado a 1 (um) ano atrás pode não ser válido ao mercado de hoje. Então para evitar qualquer falha de gestão o melhor sempre é reavaliar o planejamento a ser executado naquele momento.

Segundo Oliveira e Silva, (2009, p.367), considera que, quando o gerente enfrenta um problema mal estruturado, ou sem precedentes, não existe solução “pronta”, é necessária uma solução sob medida, personalizada. Conforme autor, podemos dizer que quando o gerente passa por certos problemas o melhor é ser analisado com paciência e estudar qual a melhor forma possível de se resolver, pois problemas se enfrentam no dia a dia e devemos sempre estar atentos e devidamente preparados para eles.

Finalizamos esse tópico reafirmando a necessidade do planejamento em todo processo decisório de uma organização, sendo utilizados por seus gestores ou administradores envolvidos. Uma organização com o planejamento em andamento tem sempre a caminhar em direção ao sucesso.

No tema seguinte, serão abordadas todas as considerações da importância da controladoria dentro da organização, seus objetivos e metas, a função do controle e o setor de auditoria para fiscalizar todo o processo de gestão.

4. QUAL A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA DENTRO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

4.1 A CONTROLADORIA NA ORGANIZAÇÃO

Diante de todas as mudanças ocorridas no mercado, as empresas necessitam de uma organização interna com que sua finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório, auxiliando os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial. A Controladoria se torna eficiente principalmente para administradores de multinacionais que não tem como controlar de perto suas empresas, sendo o papel da controladoria desenvolver relatórios de cada setor e qual seu desenvolvimento atual, de médio e longo prazo.

Souza (2012, p.53) afirma que:

As funções e atividades exercidas pela moderna Controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização.

Muitas das grandes empresas já usam a controladoria, mas agora o mercado esta exigindo que os empresários adotem e utilizem na parte de gestão empresarial. Pois com o aumento da globalização no mundo as necessidades econômicas aumentaram afetando o cenário empresarial, sendo que o mercado ficou mais competitivo. Tendo a necessidade de estar substituindo os profissionais das áreas financeiras, fazendo a criação de novos setores de departamento de Controladoria e de Gestão nas empresas.

Segundo Lunelli (Portal de Contabilidade), destaca que:

As empresas modernas e que se preocupam com um processo de gestão bem desenvolvido, necessitam de uma estrutura organizacional bem delineada para a sua sobrevivência. Neste novo cenário surge um órgão interno cuja finalidade é garantir que as informações sejam adequadas ao processo decisório e que esteja sempre pronta a apoiar a diretoria da entidade no processo de gestão.

A controladoria tem como missão zelar pela continuidade das organizações e objetiva suprir as necessidades de informações aos gerentes, controlando os

diversos setores da empresa por meio do planejamento, organização, execução e controle.

Carvalho (1995, p.63 apud CALIJURI 2004, p. 40), considera que:

A controladoria, enquanto órgão integrante da estrutura organizacional das empresas é reservado o papel de monitorar os efeitos dos atos da gestão econômica sobre a empresa, atuando no sentido de que os resultados, medidos segundo conceitos econômicos, sejam otimizados.

Torna-se evidente que o objetivo da controladoria é fazer com que a atividade da empresa seja medida e avaliada, e com esse resultado acompanhar e comparar com o desempenho das outras empresas do ramo para mostrar aos gestores como seu resultado poderia ser maior, e na seqüência, apontar as devidas correções nas atividades.

A controladoria por se tratar de um departamento, tem sua posição no organograma da empresa, considerando sua importância do mesmo para a administração. No entanto, Mosimann & Fish (1999, p. 49), abordam que vários autores classificam a controladoria como um órgão de staff, porque esta presta uma assessoria no controle das áreas da empresa, já que cada gestor controla sua área e se responsabiliza por esta. Há ainda autores que a elevam ao cargo na estrutura de linha devido ao profissional da controladoria tomar decisões quanto à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico, permanecendo no nível da diretoria ou cúpula administrativa. Vai do ponto de vista e necessidade de cada empresa adequar a controladoria dentro de sua organização.

Como venho demonstrado dentro todo o trabalho a controladoria não diz respeito somente ao sistema contábil das organizações, mas sim a todo processo de gestão, desde o planejamento, até o controle, disponibilizando desta forma, um fluxo de informações necessárias ao cumprimento da missão e da continuidade da empresa, sendo seu principal objetivo trazer o sucesso da empresa no mercado.

4.2 CONTROLE DE GESTÃO

O controle de gestão permite verificar se todas as áreas das organizações estão desempenhando suas atividades de maneira correta e se os resultados alcançados estão acompanhando todo o planejamento a qual foi lhes passado no início da execução das tarefas. Os resultados atingidos são comparados aos orçados, indicando às possibilidades de se apontar as deficiências no setor a fim de solucioná-los.

O mesmo deve ser executado junto a todas as áreas da organização, avaliando o resultado de cada uma individualmente e também da empresa como um todo.

Catelli (2001, p.97), afirma que:

Para a implementação do controle com sucesso, deve-se seguir quatro etapas, sendo: a) – prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho; b) – reunir informações sobre o desempenho real; c) – comparar o desempenho real com o previsto; e d) – verificar quando uma decisão foi deficiente, corrigindo o procedimento que a produziu e suas conseqüências.

É importante que todas as etapas anteriores ao controle tenham sido desenvolvidas de maneira a gerar informação adequada, metas claras e passíveis de serem atingidas, para que nessa fase possa se assegurar que os resultados planejados sejam alcançados.

Gomes e Salas (1997, p.22), consideram que:

O processo de controle requer a obtenção de informação que possibilite a formulação de diretrizes e a mensuração dos resultados nos mesmos moldes. A informação pode fazer referência a diversos aspectos: a evolução do contexto social global (tecnológico, demográfico, ecológico, etc), a evolução do setor (clientes, mercado, concorrência, distribuidores, credores, regulamentação por parte dos organismos governamentais, etc), e a evolução da própria empresa (aspectos comerciais, financeiros, produtivos, etc).

Conforme citação acima fica claro que depende de vários aspectos a obtenção de resultados, e o responsável deve controlar cada item para o alcance do objetivo desejado.

Nessa fase, é responsabilidade da controladoria o confronto dos resultados alcançados com os que foram planejados. É fundamental que a controladoria tenha o apoio do setor de controle interno, pois ele permite a comparação dos resultados alcançados durante o processo de gestão, o que representa o controle das operações da organização.

Um planejamento sem uma adequada estrutura de controles internos como base impossibilita a análise dos resultados, comprometendo todo o planejamento. Durante a fase de controle, a controladoria busca identificar os desvios ocorridos em relação ao planejamento, determinando qual foi a sua origem.

A controladoria monitora as atividades, pois determinando indivíduo pode se comportar de forma diferente daquela que foi planejada, e se isso acontecer, a controladoria atuará na sua correção, verificando se o problema foi ocasionado por algum erro de gestão ou por algum acontecimento que não estava previsto no planejamento. E esse monitoramento deve ser constante a fim de identificar problemas no menor tempo possível, para solucionar sem atingir a empresa de forma drástica.

4.3 AUDITORIA

Auditoria é uma análise das demonstrações financeiras, sistema financeiro, registros, transações e operações de uma entidade ou de um projeto, com a finalidade de assegurar a autenticidade dos registros e proporcionar credibilidade aos relatórios da administração. Também identifica deficiências no sistema de controle interno e no sistema financeiro e assim faz devidas punições se for o caso (na maioria grandes empresas que possui filiais, adotam essa medida) e apresenta recomendações para melhorá-los.

Franco e Marra (2001, p. 103), consideram que:

“A auditoria compreende o exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenção de informações e confirmações, internas e externas, relacionadas com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros, e das demonstrações contábeis deles decorrentes.”

O objetivo do exame da demonstração financeira é expressar uma opinião sobre os resultados e assegurar que elas representem adequadamente a posição patrimonial e financeira. O exame de auditoria deve ser efetuado de acordo com as normas

usuais de auditoria, inclusive quanto às provas nos registros contábeis e aos procedimentos de auditoria julgados necessários nas circunstâncias.

O principal objetivo da auditoria é de se certificar da veracidade das demonstrações financeiras preparadas pela companhia auditada, sendo a controladoria e controle interno da organização responsáveis em efetuar tais demonstrativos.

O primeiro papel do auditor não é detectar fraudes, mas se no decurso de seu trabalho ele as descobre, comunica através de seu relatório os efeitos correspondentes. Os empresários necessitam do maior número possível de informações claras e objetivas a respeito do desempenho de seu empreendimento.

Segundo Barros (2007, P.79), destaca que:

sob o mote de se “os olhos e ouvidos” da administração, as empresas criaram departamentos de auditoria interna, tendo como principal preocupação prevenir fraudes na folha de pagamento, perdas financeiras e perdas de outros ativos, mas rapidamente as suas atividades se estenderam a praticamente verificar todas as transações financeiras.

O trabalho do auditor abrange, além de fatores técnicos, fatores psicológicos: as pessoas ao saberem que há um controlador, inibem qualquer iniciativa de cometer irregularidade. As principais áreas de atuação do auditor são: saldo das contas do balanço, contabilidade, sistema de informática, folha de pagamento e faturamento da área financeira.

Pereira e Nascimento (2005, p.48), conceituam a auditoria interna como:

“uma especialização voltada para a garantia da qualidade, transparência e segurança dos controles internos implantados com o fim de salvaguardar o patrimônio dos acionistas, cuja estrutura está diretamente ligada ao setor interno na empresa auditada.”

A auditoria tem duas opções para contratar, sendo auditoria interna setor fixo dentro da empresa e auditoria externa contratação por consultoria, cada uma com seus benefícios e contras.

Auditoria Interna: É empregado da empresa, trabalho contínuo, responsabilidade trabalhista, e maior intensidade de trabalho em cada área.

Auditoria Externa: Profissional independente por consultoria, trabalho periódico e menor intensidade de trabalho em cada área.

As duas opções têm o mesmo objetivo de trabalho dentro da organização, sendo a diferença é que a interna terá um peso mensal na folha de pagamento, e a externa o pagamento é por período de prestação de serviços, entre outros.

5- CONCLUSÃO

O principal objetivo do trabalho foi estudar como a Controladoria atua nas organizações de modo a cumprir sua missão e quais seus benefícios para o sucesso da empresa. Toda pesquisa realizada se propôs responder como a Controladoria atua na prática das organizações, as funções, atribuições e suas atividades conduzidas para dar suporte ao processo de gestão.

Em seguida foi estudado o processo de gestão das organizações que envolvem todas as suas áreas, caracterizando-se como um ato contínuo de tomada de decisões. A obtenção da eficácia de tais decisões pode ser facilitada pela existência de uma área específica na empresa, à qual se delegue a responsabilidade pela integração e monitoramento desse processo: A Controladoria.

Convém lembrar que a atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes empresariais exigem a otimização do desempenho e controle empresarial. Nesse sentido, a Controladoria tem assumido papel preponderante na administração dos negócios, apoiando os gestores no planejamento e controle da gestão através da manutenção de um sistema integrado de informação.

Conclui-se, dessa forma que a adoção da área de controladoria pelas empresas e o desenvolvimento de sua atuação de forma sistêmica, de maneira que estejam envolvidas com todos os membros da organização, desde os níveis mais altos até os operacionais, prestam contribuições importantes ao progresso organizacional, possibilitando o equilíbrio da organização diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional.

Em síntese, pode-se dizer que dentro da empresa, em especial, Gestão e Controladoria devem caminhar juntas, pois só por meio desta parceria a Gestão se organiza e torna-se a chave para o sucesso de qualquer empresa.

REFERÊNCIA

- ALMEIDA, L. B. *et al.* Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** São Paulo: Atlas, 2001.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. Auditoria: 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARROS, Joaquim dos Santos. **Auditoria Interna no contexto da governança corporativa.** Estudo nas empresas listados nos mercados diferenciados da Bovespa, 2007.
- BEUREN, I. M. O **papel da controladoria no processo de gestão.** In: SCHMIDT, P. (Org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BEUREN, Ilse Maria, SCHILINDWEIN, Antonio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz, **Abordagem da Controladoria em trabalhos publicados no ENANPAD e no congresso USP de Controladoria e Contabilidade 2001 a 2006.** Revista de Contabilidades e Finanças, São Paulo v.18, nº 45, p.22-37. 2007.
- BIANCHI, M. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente.** São Leopoldo, 2005.
- CASTANHEIRA, Dariane Reis Fraga. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte.** São Paulo, 2008.
- CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** São Paulo: Atlas, 1999
- CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática.** 2.ed. São Paulo, Makron Books, 1994.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Normas de auditoria**: Procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**: 4^a ed. atual. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: Uma abordagem contextual e organizacional**. 3^o ed., 1997.

LEMES, Sirlei: et tal: **O papel da Controladoria no processo de gestão em empresas de grande porte da cidade de Uberlândia**. Rio de Janeiro, 2007.

LUNELLI, Reinaldo Luiz. **A importância da Controladoria**. Portal de Contabilidade. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/importancia-controladoria.htm>. Acesso em 22 de maio de 2014.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas 1999.

MOTTA, P. R. **Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico**. In: VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. (Org.). **Planejamento estratégico, formulação, implantação e controle**. Belo Horizonte, 1984.

MÜLER, Elza Terezinha Cordeiro; BEUREN, Ilse Maria. **Estrutura formal e práticas da Controladoria empresas familiares brasileiras**. São Caetano do Sul, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**: 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Cultura Organizacional: Análise e Impactos dos Instrumentos no Processo de Gestão**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 27, Atibaia, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luis, **Controladoria Básica**, São Paulo, 2004.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, C. A. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia**. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Anísio Candido.; NASCIMENTO, Wesley Souza. **Um estudo sobre a atuação da auditoria interna na detecção de fraudes nas empresas do setor privado no estado de são Paulo**. FECAP. São Paulo, N° 19, set/dez, 2005. Disponível em [HTTP://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/49/42](http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/49/42). Acesso em 02 de junho de 2014.

RICCIO, Edson Luiz; PETERS, Marcos R. S. **Novos paradigmas para a função de controladoria**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17, 1993, Salvador, BA. 1993.

SCHMIDT, P.; SANDOS, J. L. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.