



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
DE SERGIPE – FANESE  
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DENISE FELIX DE ARAUJO**

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL  
PARA A CONTINUIDADE DAS EMPRESAS**

**Aracaju - SE  
2018.1**

**DENISE FELIX DE ARAUJO**

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL  
PARA A CONTINUIDADE DAS EMPRESAS**

**Artigo apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Prof. Esp. Cleaylton Ribeiro de Medeiros Gonçalves.**

**Coordenadora de Curso: Prof<sup>ª</sup>. Esp. Luciana Matos dos Santos Figueiredo Barreto**

**Aracaju - SE  
2018.1**

A662c ARAUJO, Denise Felix de.

A Controladoria Como Ferramenta Gerencial Para a Continuidade das Empresas / Denise Felix de Araujo, 2018. 28 p.

Artigo (Graduação) - Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Esp. Cleaylton Ribeiro de Medeiros.

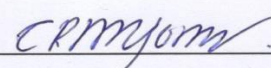
Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

**DENISE FELIX DE ARAUJO**

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL  
PARA A CONTINUIDADE DAS EMPRESAS**

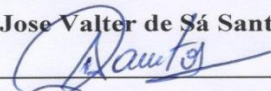
Artigo apresentado a Coordenação do Curso de Ciências Contábeis, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis. Banca examinadora formada por:

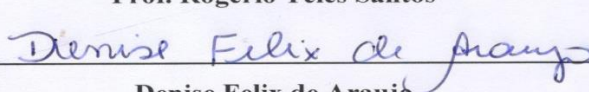
Aprovada com média: 9,0

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Cleayton Ribeiro de Medeiros Gonçalves

Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Jose Valter de Sá Santos

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Rogério Teles Santos

  
\_\_\_\_\_  
Denise Felix de Araujo

Aracaju (SE), 09 de junho de 2018

## **RESUMO**

**A controladoria tem se tornado uma ferramenta gerencial nas organizações uma vez que esta possibilita direções que devem ser seguidas para o alcance de resultados. É cada vez mais comum no cenário competitivo perceber que o índice de vida das empresas chega apenas aos cinco primeiros anos. Em decorrência deste fato, esta pesquisa científica responde à seguinte questão: Como a controladoria pode se tornar uma ferramenta que auxilie as empresas a se tornarem contínuas no cenário competitivo? Para isso foi utilizado como objetivo geral: analisar a controladoria como ferramenta gerencial para a continuidade das empresas. Visando alcançar o objetivo geral exposto foi necessário traçar os seguintes objetivos específicos: Verificar a controladoria como ferramenta de gestão empresarial; Identificar os fatores determinantes que podem levar a descontinuidade da empresa; Analisar a aplicação do princípio da continuidade nas empresas; Examinar o processo de governança corporativa nas empresas familiares; e Estudar as informações fornecidas pelo fluxo de caixa que permitem avaliar as reais necessidades financeiras da organização. Para alcançar a resposta da problemática levantada e os objetivos traçados será utilizado como metodologia a bibliográfica. Foi também levantado um caso e simulação da controladoria como ferramenta gerencial e uma empresa onde foram apontados erros e a correção de processo com a utilização da controladoria. Foi possível ainda sugerir aos profissionais contábeis que observem a controladoria e os caminhos que esta possibilita para a continuidade da organização**

**Palavras-chave: Controladoria. Ferramenta de Gestão. Continuidade.**

## **LISTA DE SIGLAS**

**CFC- Conselho Federal de Contabilidade**

**IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**

**PC- Princípios de Contabilidade**

## SUMÁRIO

**RESUMO**

**LISTA DE SIGLAS**

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Controladoria.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Princípio da Continuidade.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Governança Corporativa .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 Fluxo de Caixa.....</b>	<b>18</b>
<b>2.5 Controladoria como Ferramenta de Gestão.....</b>	<b>19</b>
<b>3 CASO E SIMULAÇÃO DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL EM UMA EMPRESA.....</b>	<b>21</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>28</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas são criadas para se manterem vivas no mercado por tempo indeterminado. Porém pelo mercado cada vez mais competitivo, pela imperícia dos seus donos que muitas das vezes não respeitam um dos princípios da contabilidade que é o da entidade e acabam misturando o seu patrimônio com o da organização que administram, ou ainda por outras dificuldades que impossibilitam a condução de suas atividades. Muitas empresas não sobrevivem até o 5º (quinto) ano de vida é o que indicava pesquisa demográfica 2014 pelo IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (UOL, 2016).

Com isso, faz-se necessário que os gestores compreendam bem o cenário aos quais estão inseridos e o que o cenário está passando, e se planejar contra a descontinuidade das suas organizações. Nesse sentido, essa pesquisa abrange as áreas da controladoria, contabilidade gerencial e gestão empresarial mostrando como a controladoria pode se tornar uma ferramenta gerencial que auxilia as empresas a se prevenirem da descontinuidade de suas atividades.

De acordo com Barreto (2008, p. 14), a controladoria contribui no processo decisório da empresa na busca por eficácia e eficiência organizacionais. Esse trabalho limitasse a pesquisar sobre a controladoria como ferramenta gerencial que auxilia as empresas a se prevenirem da descontinuidade de suas atividades. Em um cenário de ameaças constante com mercado competitivo as organizações têm que ir a busca de alternativas para se manterem vivas no mercado. Sabendo que a não adequação ao mercado competitivo pode ocasionar problemas de resultado para a empresa e ao mesmo tempo sabendo que a controladoria é uma ferramenta que auxilia na continuidade das organizações. Neste contexto, este trabalho busca responder ao seguinte questionamento: Como a controladoria pode se tornar uma ferramenta que auxilie as empresas a se tornarem contínuas no cenário competitivo? Para responder o questionamento acima, traçou-se os seguintes objetivos abaixo mencionados.

De acordo com Rodrigues (2009, p. 163) nos objetivos, o pesquisador deve deixar claro aquilo que quer alcançar com sua pesquisa. O objetivo geral do presente trabalho é o de analisar a controladoria como ferramenta gerencial para a continuidade das empresas. Em linhas específicas traçaram-se os seguintes objetivos específicos: Verificar a controladoria como ferramenta de gestão empresarial; Identificar os fatores determinantes que podem levar



a descontinuidade da empresa; Analisar a aplicação do princípio da continuidade nas empresas; Examinar o processo de governança corporativa nas empresas familiares; e Estudar as informações fornecidas pelo fluxo de caixa que permitem avaliar as reais necessidades financeiras da organização.

Em um cenário atual de crise econômica e no qual as mudanças ocorrem rapidamente e ainda no qual as empresas não conseguem chegar ao 5º (quinto) ano de vida, é necessário que as empresas e os profissionais que as gerenciam busquem instrumentos como a controladoria para alcançarem eficiência e eficácia organizacional e sobrevivam por mais tempo no mercado. Sendo assim esse trabalho justifica-se pela peculiaridade do tema em questão, justifica-se ainda por contribuir com o meio acadêmico e empresarial e pela curiosidade da aluna quanto acadêmica da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe- FANESE, por entender que o tema é relevante e proporcionará um maior grau de conhecimento sobre a controladoria e sobre a continuidade das organizações.

Metodologicamente o presente trabalho tem como principal objetivo evidenciar o desenho da pesquisa elaborado no presente estudo e os principais métodos e procedimentos utilizados para a consecução do mesmo. Metodologia representa a busca do conhecimento desejado através da pesquisa. (RODRIGUES, 2009).

De acordo com Farias Filho e Arruda Filho (2015, p.5), a pesquisa científica é uma atividade racional que busca explicações para uma realidade (fatos/ fenômenos) que não apresenta da mesma forma como o pesquisador quer explicar ou compreender.

Para Vergara (2016, p.48), existem dois critérios básicos de classificação quanto aos tipos de pesquisas que são: quanto aos seus fins e quanto aos seus meios de investigação.

- a) Quanto aos seus fins a autora afirma que a pesquisa pode ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada e intervencionista.
- b) Quanto aos seus meios de investigação a autora afirma ainda que a pesquisa pode ser: pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; documental; bibliográfica; experimental; ex post facto; participante; pesquisa-ação; e estudo de caso.

A metodologia utilizada na realização da presente pesquisa foi à pesquisa bibliográfica, descritiva e consecutivamente a uma aplicação prática uma empresa fictícia, com a finalidade de explicar o resultado identificado. Configurando-se da seguinte forma pesquisa bibliográfica por que teve como intuito fazer uma análise no material publicado em meios físicos ou meio eletrônico, como é o caso dos livros ou artigos de sites confiáveis; pesquisa descritiva por descrever dados de uma determinada população.

Para a consecução deste trabalho, abordam-se temas como controladoria, gestão empresarial, governança corporativa, dentre outros temas que são relevantes para o alcance do objetivo principal do presente trabalho que é o de analisar a controladoria como ferramenta gerencial para a continuidade da empresa. A primeira secção do estudo é a introdução onde é feita a contextualização do tema, é destacado a delimitação, problematização, objetivos, justificativa e metodologias do estudo. A segunda secção apresenta-se a fundamentação teórica através da análise do estudo bibliográfico dos mais diversos autores. Na terceira secção, é a apresentado um caso e a simulação da aplicabilidade da controladoria como ferramenta gerencial. A quarta secção é feita as considerações finais e por fim as referências bibliográficas usadas para a consecução do presente estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente secção aborda sobre a origem da controladoria, missão, suas funções, *controller*, princípio da continuidade, governança corporativa, fluxo de caixa e a controladoria como ferramenta de gestão. Através da análise do estudo dos mais diversos autores que servem de embasamento teórico para o referido trabalho.

### **2.1 Controladoria**

Na presente subsecção será retratado sobre a controladoria, sendo um feito um estudo que vai desde a sua origem até a figura do *controller* nos dias atuais, optou-se por fazer um breve comentário sobre a contabilidade. Uma vez que a controladoria constitui-se por um dos ramos que compõem a contabilidade.

Quando alguém resolve abrir uma empresa seja está de pequeno, médio ou grande porte deve contar com o auxílio ou consultoria de um profissional da área contábil. Mais de antemão, conforme Hastings (2011, p.13):

Deve ter claramente definidos o que essa organização fará [...]; deve prever todos e quais são os recursos necessários para o desenvolvimento das suas atividades dentre estes recursos estão os financeiros, humanos, materiais e tecnológicos [...]; estimar o tempo necessário para adquirir, instalar e preparar esses recursos[...]; avaliar os recursos financeiros necessários para viabilizar a aquisição (compra, contratação, arrendamento, aluguel, etc.), desses recursos [...]; e verificar a disponibilidade dos recursos financeiros necessários [...]

Observado tudo isso no momento da constituição da empresa, pode-se dizer que qual seja o porte geralmente contam com diversas áreas como por exemplo, destacam-se às áreas administrativas, financeira, comercial, jurídica, pessoal, produção, contábil dentre outras. Onde o fluxo de informação é grande e intenso, neste contexto, a contabilidade assumi o papel de ser o núcleo principal do fluxo de informação (OLIVEIRA, 2014). Mais o que vem a ser a contabilidade?

Conforme, Quintana (2014, p.2) a contabilidade pode ser definida como:

A ciência que registra as transações ocorridas em uma entidade, com a finalidade de resumir esses fatos em demonstrativos, que possam expressar a

situação patrimonial e de resultado da entidade com o objetivo principal de gerar informações que contribuam para a tomada de decisão.

Já, Gonçalves e Baptista (2011,p 3), define contabilidade como sendo: “Ciência que tem por objetivo o estudo do Patrimônio a partir da utilização de métodos especialmente desenvolvidos para coletar, registrar acumular, resumir e analisar todos os fatos que afetam a situação patrimonial de uma pessoa.”

De acordo com Franco (1996, apud, Chagas, 2014, p. 3), conceitua a contabilidade como sendo:

É uma ciência (ou técnica segundo alguns) que estuda, controla, interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante demonstração expositiva e revelação desses fatos, com o fim de oferecer informações sobre a composição do patrimônio, suas variações de resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Com base no que foi exposto através da citação dos autores podemos afirmar que ambos concordam com a ideia que a contabilidade é uma ciência e em todas as situações sempre envolve o patrimônio. Em outras palavras, a contabilidade é uma ciência que analisa o patrimônio da empresa através das informações que são obtidas através dos registros dos fatos e que contribuíram para a confecção dos demonstrativos contábeis que auxiliaram aos interessados na contabilidade no processo de tomada de decisão.

Nesse contexto, vale destacar o papel do profissional contábil de acordo com Iudícibus, Marion e Farias (2017, p. 24), podemos dizer que “a tarefa básica do contador é produzir e/ou gerenciar informações úteis aos usuários da Contabilidade para a tomada de decisão.” O profissional da contabilidade tem a possibilidade em se destacar em diversos ramos de conhecimento e contribuir de modo geral para a sociedade através da sua atuação.

Isso se deve ao fato da escrituração contábil está se tornando de forma ampla em todos os setores. O profissional contábil pode fazer a escrituração de condomínios, pode fazer a contabilização da construção civil, pode atuar nas fábricas industriais, pode atuar na contabilidade comercial, pode atuar como *controller*. (OLIVEIRA, 2014). Em outras palavras a contabilidade proporciona ao profissional contábil diversas oportunidades de atuação. Através da dos diversos ramos de atuação que vão desde a contabilidade financeira, custos, gerencial, auditoria, perito, consultor, analista, pesquisador, professor, gestor administrativo e público dentre outros. (IUDÍCIBUS; MARION E FARIAS, 2017)

A contabilidade deveria ser vista seja nas grandes, médias ou pequenas empresas como sendo o coração financeiro destas, mais muitas das vezes por falta de condições

financeiras ou ainda outros motivos a empresa opta por não ter esse departamento dentro das suas organizações e acabam terceirizando esse serviço. Ou ainda, em outras palavras atribuem a contabilidade o papel da controladoria uma vez que diversas atividades financeiras ficam atreladas ao setor da contabilidade. Depois desta explanação sobre a contabilidade por ser considerada relevante no desenvolvimento desta seção. Será retratada alguns aspectos gerais sobre a controladoria.

De acordo com Schmidt, Santos e Martins (2014, p.1), a origem da controladoria está ligada ao processo e evolução dos meios sociais e da produção que ocorreram com o advento da Revolução Industrial. Quatro fatores podem ser considerados os principais responsáveis pela sua origem, que são:

- Aumento em tamanho e complexidade das organizações;
- Globalização física das empresas;
- Crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias; e
- Aumento no número de capital.

Portanto, no que diz respeito ao aumento em tamanho e complexidade das organizações, pode-se dizer de forma sucinta que houve com a expansão das atividades da empresa houve também a expansão do uso da contabilidade e surge a figura do *controller*. Globalização física das empresas provocou a necessidade de maiores controles; O terceiro fator crescimento nas relações governamentais com negócios das companhias diz respeito há com o aumento das atividades das empresas globalização, também houve uma maior fiscalização das entidades governamentais com isso foi necessário maior preocupação na elaboração dos relatórios e preocupação em emitir esses relatórios com menos erros; e o último fator aumento no número de capital provocou maior checagem e maior controle interno nas demonstrações, surgindo, portanto o papel do controle contábil, provocando a fase inicial da controladoria. (SCHMIDT, SANTOS E MARTINS, 2014).

Dentro dessa seção percebemos que é atribuída a contabilidade o papel da controladoria, porém o que seria controladoria? A seguir alguns conceitos de controladoria de acordo com os principais especialistas da matéria.

Conforme Crepaldi e Crepaldi (2017, p. 37), “a controladoria é uma atividade e um campo do conhecimento híbrido que recebe conceitos e conhecimentos da contabilidade e da administração, sendo responsável pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão.”

Já Frezatti [et al] (2009, p. 26), a contabilidade:

“ É o órgão da empresa cuja missão consiste em zelar pela eficácia do seu processo de gestão, tanto para finalidades internas como externas, isto é,

cuidar para que os usuários disponham de todas as informações necessárias para que possam atingir plenamente os seus objetivos[...]"

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2015, p.5), pode-se entender controladoria como sendo

O departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem fins lucrativos, sendo considerada por muitos autores como atual estágio evolutivo da Contabilidade.

Com relação a citação dos autores, afirma-se que estes apresentam conceitos diferentes para a controladoria. Porém é possível perceber que ambos do papel da controladoria em se tratar de informações e da contabilidade. Em síntese, conclui-se que a controladoria pode ser vista como um conhecimento da contabilidade, um órgão ou departamento das organizações com ou sem fins lucrativos que transmite informações para seus usuários sejam estes internos ou externos.

A missão da controladoria de acordo com Crepaldi e Crepaldi (2017, p. 39), “é otimizar os resultados econômicos da empresa visando garantir sua continuidade, por meio de integração dos esforços das diversas áreas[...]”. Com base na citação dos autores, compreende-se que a missão da controladoria, seja como órgão, departamento ou área. É fazer com que a empresa se mantenha viva, garantir seus lucros contribuindo assim com a eficácia organizacional e ainda fazer com que ocorra sinergia entre todas as áreas que compõem a empresa.

Quanto às funções da controladoria existem diversas colocações para o termo mais para o presente trabalho, optou-se por usar o entendimento sobre as principais atribuições da controladoria de acordo com o pensamento de Kanitz. Conforme, Kanitz (1977, apud, Oliveira; Perez Jr; e Silva, 2015, p. 9), as funções da Controladoria podem ser resumidas como segue:

Informação: compreende os sistemas contábil- financeiro- gerenciais;

Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;

Coordenação: visa centralizar informações com vista na aceitação de planos. O controller toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção sugerindo soluções;

Avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades etc.;

Planejamento: assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos;

Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos;

Portanto, a função da Controladoria resume-se, a levar informações de cunho financeiro, econômico, administrativo a todos os interessados na organização. Através do controle, avaliação, planejamento, acompanhamento e registro de todos os fatos que ocorrem na administração da empresa para corrigir futuras falhas.

No decorrer deste trabalho foi destacado o conceito, a missão e a função da controladoria. Surge neste contexto, a figura do *controller* que também é conhecido por gerente da controladoria, diretor ou gerente administrativo- financeiro dentre outros dependendo do porte da organização.

O gerente da controladoria geralmente é alguém formado em administração, ciências contábeis, economia ou engenharia. Mais independente da sua formação deve conhecer plenamente de contabilidade. Em geral esse profissional deve ter domínio em informática, contabilidade, economia, custos, psicologias, gestão de pessoas dentre outras áreas mais. Além disso, em se tratando da organização deve ter acesso e conhecer informações operacionais, físicas e monetárias além de todos os departamentos destas. (FREZATTI ET AL, 2009).

Dependendo do porte da organização que está inserido o *controller*, pode desempenhar outras atividades como é o caso do departamento pessoal, além das atividades as quais é responsável que é a de controlar e assessorar aos gestores e transmitir aos diretores com sua visão proativa e do futuro tudo que ocorrer na organização. (SCHMIDT; SANTOS E MARTINS, 2014)

Uma vez que o *controller*, é um profissional que vai manter informado os gestores da empresa sobre o desempenho desta e assim consequentemente a otimização de resultado através da eficácia e eficiência dos gestores é necessário que estes possuam habilidades e competências. (FREZATTI ET AL, 2009)

Existem algumas características que o gestor da controladoria deve possuir dentre estas funções de acordo com Tung (s.d, apud, OLIVEIRA; PEREZ JR E SILVA, 2015): deve ser um profissional proativo e ter visão para o futuro; ser alguém que prever e que busca soluções quando ocorre os problemas; ter iniciativa na elaboração de relatórios, além de contribuir com informações confiáveis e atualizadas para a tomada de decisão; buscar ser líder e motivar sua equipe; buscar atuar na função de conselheiro ou buscar atuar como consultor na busca de solução de problemas; ser conciliador e não temer conflitos sendo imparcial e justo em seus comentários e críticas dentre outras características.

Mais nos tempos atuais de globalização, as características deste profissional vão mais além destas, como por exemplo: deve ser alguém com espírito competitivo e olhar estratégico com uma visão em tecnologia sem medo de novos desafios, tendo uma visão clara do negócio ao qual está inserido, e ainda deve acumular experiências nas áreas administrativas, financeiras e contábeis. Vista que, anteriormente seu papel em muitas organizações resumia-se à ser alguém que era responsável pela contabilidade e planejamento financeiro, porém como foi visto o *controller* o papel do controller vai mais além do que ser um simples chefe da contabilidade.

Em busca da eficácia organizacional os gestores vão em busca de melhores resultados se utilizando de informações que auxiliaram em tomadas de decisão então cabe a este profissional dá estas informações aos gestores. Uma vez, que a controladoria é uma ferramenta que garante através das suas funções operacionais a continuidade das organizações. Na próxima subseção será apresentado sobre o princípio da continuidade e alguns fatores que levam a descontinuidade das organizações.

## **2.2 Princípio da Continuidade**

A contabilidade é regida por princípios denominados de PC- Princípios de Contabilidade que devem ser respeitados por todos os contabilistas. De acordo com Ribeiro e Coelho (2014, p. 10), os princípios de contabilidade representam a essência das doutrinas e teorias relativas à Ciência da Contabilidade Consoante o entendimento predominante nos universos científicos e profissional de nosso País.

A Resolução nº 1282/10 do CFC- Conselho Federal de Contabilidade, traz que os PC- Princípios de Contabilidade são: Princípio da Entidade, Princípio da Continuidade, Princípio da Oportunidade, Princípio do Valor Original, Princípio da Competência e Princípio da Prudência.

Em termos didáticos no presente estudo será tratado apenas sobre o Princípio da Continuidade uma vez que este constitui-se como parte importante para o desenvolvimento deste trabalho. A Resolução 1282/10 do CFC em seu artigo 5º Princípio da Continuidade, traz em sua redação que: “pressupõe que a Entidade continuará em operação no futuro e, portanto, a mensuração e apresentação dos componentes do patrimônio levam em conta esta circunstância”. Em síntese, esse princípio traz a ideia clara de que quando uma empresa é criada ela é criada com o objetivo de se manter viva no mercado por tempo indeterminado.



O princípio da continuidade está relacionado aos princípios da entidade, da competência e do valor original. Na descontinuidade o que se pode verificar é que quanto ao princípio da entidade que é o qual o patrimônio dos sócios não se mistura com o patrimônio da entidade, isso não ocorrer porque muitas das vezes, quando já não existem bens da empresa para liquidar as dívidas frente a terceiros entra em ação o capital financeiro dos sócios quanto a pessoa física.

Conforme Ribeiro e Coelho (2014, p. 31), no que diz respeito ao princípio da competência:

As despesas e receitas beneficiam mais de um exercício social e os elementos do Ativo e do Passivo são registrados de acordo com o valor original com a descontinuidade da organização esses princípios também vão a prova uma vez que a empresa necessita muitas das vezes antecipar seus recebimentos e seus pagamentos, assim como também liquidar seus estoques e vender suas mercadorias por preços menores o que não ocorreria quando a empresa está seguindo o ciclo da continuidade.

Existem uma série de fatores que podem provocar a descontinuidade de uma empresa o que vai contra o princípio da continuidade. Dentre estes serão citados neste artigo alguns fatores que provocam a descontinuidade da empresa, por não se ter em fontes confiáveis como é o caso dos livros tais referências. Foram escolhidos alguns artigos de sites confiáveis para serem extraídas tais referências.

Dentre os fatores que levam a descontinuidade da empresa podem ser citados: empreender, aspectos financeiros, administração estratégica, causas naturais e fortuitos, mudanças política governamental, modificações na conjuntura econômica, sucessão familiar e outros problemas internos das próprias entidades.

Quanto a questão da descontinuidade da empresa relacionada a administração estratégica: em se tratando de gestão estratégica é se pensar a longo prazo, é se buscar conhecer melhor o cenário ao qual está inserido, é se buscar inovar, é ter ações proativas e quando na organização, isso não ocorrer por nenhum indivíduo que compõe a organização isso contribui para descontinuidade da organização (BORGES, *ET AL*,2010). Esse fator também está associado a outros fatores como é o caso do fator empreendedor.

Já a descontinuidade da empresa relacionada ao fator empreendedor: Muitas das vezes, o empresário não possui características empreendedoras e resolve abrir uma empresa porque uma motivação qualquer, antes de abrir qualquer negócio um empresário deve conhecer bem a área em que vai atuar, seus principais concorrentes, os investimentos necessários, fazer um planejamento financeiro adequado, ou seja, em outras palavras conhecer todo o cenário ao

qual está inserido caso contrário as causas que lhe levaram ao insucesso e proporcionaram a futura descontinuidade da empresa são muito grandes. (SEBRAE, 2008)

Descontinuidade da empresa relacionada ao fator aspecto financeiro: o que se pode dizer é que quando a empresa não faz um planejamento financeiro, ou má gerência dos seus recursos financeiros e a forma como foram adquiridos e conseqüentemente se a má gerência dos seus recursos financeiros vai se prolongando por muito tempo, conseqüentemente em breve esse fator vai ser muito relevante para a descontinuidade da empresa (BORGES *ET AL*, 2010)

Fator causas naturais e infortúnio: Em síntese esse fator diz respeito a não continuidade da empresa por como se pode citar acidentes naturais como enchentes, acidentes causados por terceiros com intenção criminal ou sem a intenção criminal com o caso dos incêndios, roubos, ausência de matérias por quebras de safra. (SANTOS, SCHMIDT; MACHADO, 2005).

Fator a mudança na conjuntura: Esse fator é um dos mais comuns nos dias atuais após a crise econômica o poder aquisitivo das pessoas diminui e muito isso se deve ao índice muito alto de pessoas desempregadas ou de funcionários públicos que recebem os seus salários atrasados o que contribui para prejudicar em muito aos negócios dos micro e pequenos empresários sejam das áreas de serviços e comércio (SANTOS, SCHMIDT; MACHADO, 2005). Isso contribui para redução da venda de bens e serviços conseqüentemente com as vendas fracas a empresa sem terem outros recursos financeiros se veem obrigadas a fecharem suas portas.

Fator a mudança na política governamental: diz respeito a falta de incentivos fiscais pelo governo, queda na exportação, concessão de crédito. (LEITE FILHO; FIGUEIRÓ). Em síntese, a falta de apoio das entidades públicas contribui também para o fechamento das organizações, vista que a falta de benefícios pelas autoridades públicas aos empresários impossibilita a inserção e crescimento destes ao cenário exterior, seja esse ao mercado internacional ou mercado nacional fora das suas regiões. Quando não a possibilidade de crescimento o empresário se ver sem outras possibilidades e conseqüentemente pode ocorrer o fechamento do seu negócio.

Fator sucessão familiar e outros fatores internos da entidade: Quanto ao fechamento das empresas em virtude de uma sucessão familiar ruim. Alguns dos fatores que contribuem para essa sucessão familiar ruim é que não há uma preparação por parte das novas gerações

para assumirem os negócios da família, o poder dessas organizações que ainda é centrado dos patronos das organizações, falta ou ausência de planejamento, brigas familiares pelo quadro societário da organização dentre outros. (PETRY; NASCIMENTO, 2009). Os outros fatores que se podem destacar que contribui para a descontinuidade da empresa que se pode citar é a empresa se manter obsoleta para no tempo com a administração arcaica que não investe em tecnologia, não busca ser competitiva no mercado que não possui capital financeiro e como também a falta de liquidez.

Os fatores acima destacados são relevantes e quando não observados como ficou claro podem provocar o fim da continuidade das organizações, por isso antes de qualquer criação e abertura das empresas seus proprietários, contadores, *controllers*, devem verificar e estudar cada um deles e sempre seguir a essência do princípio da entidade.

### 2.3 Governança Corporativa

Esta subseção apresentará alguns conceitos de Governança Corporativa e os principais aspectos desta que contribuem relevantemente para o desenvolvimento deste estudo. Não será enfocado neste artigo a origem histórica da governança corporativa, vista que não é parte determinante para o desenvolvimento deste estudo.

De acordo com Silva (2014, p. 3) etimologicamente, a palavra *governança* está relacionada a governo, assim a governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa (*corporation*).

Logo abaixo, algumas definições do termo governança corporativa:

Para Silva (2016 b, p. 29), a governança corporativa é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia protegendo investidores, empregados e credores facilitando, assim, o acesso ao capital.

Oliveira (2015, p.19), define que Governança Corporativa:

É o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas com seus negócios, produtos e serviços ao proteger de maneira equitativa, todas às partes interessadas-acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governos, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

Witherell (2004, apud, Silva, 2014, p. 3), define governança corporativa como:

O sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, distribuindo direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, tais como conselho de administração diretoria, proprietários e outros *stakeholders* (são aqueles que, de outra forma que não o acionária, detêm

importantes interesses na companhia entre eles empregados, fornecedores, clientes, e a comunidade em geral)

O IBGC (2004, apud, Silva, 2016 b, p.29), conceitua a governança como sendo:

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietário, conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade

Com base nas citações, que apesar de serem apresentados conceitos diferentes em síntese, enfatiza-se que os autores corroboram com a ideia de governança corporativa. Ao qual em sua essência fica claramente entendida como um conjunto ou sistema ao qual são preservadas a confiabilidade de uma empresa perante a todas as partes interessadas por esta, através dos seus princípios que auxiliam no processo a garantir recursos e contribuir para a continuidade da organização.

Na subseção Princípio da Continuidade, foi explanado que um dos fatores que provocam a descontinuidade da empresa está relacionado a sucessão familiar. Para garantir a continuidade da empresa deve ser realizada um planejamento sucessório. Onde deve ser trabalho com todos os membros familiares o seu papel dentro da organização. Isso, vale para todos os membros familiares da empresa. Descentralizar a empresa das mãos dos patronos e transmitir aos descendentes a importância de se pensar estrategicamente, assim como minimizar os possíveis conflitos que possam existir no ciclo familiar no que diz respeito ao processo sucessório.

A governança corporativa é de suma importância no processo de sucessão. Ela vem para contribuir para aumentar o valor da sociedade, acesso ao capital e perpetuação desta. Contribui ainda para mostrar para cada executivo sua responsabilidade, além de demonstrar para os membros familiares e demais interessados a transparência nas informações administrativas e financeiras. Enfim, como foi vista nessa subseção a governança corporativa dentro do cenário familiar e atual vem para otimizar os resultados minimizar os riscos e garantir a continuidade das empresas

## **2. 4 Fluxo de Caixa**

A presente subseção tratará sobre o fluxo de caixa e as informações fornecidas por ele que permitem analisar as reais necessidades financeiras das organizações. Quando se fala em

caixa se pensa logo, em valores financeiros em dinheiro a empresa tem disponível. O fluxo de caixa vai além disso.

De acordo com Silva (2016 a, p. 37), fluxo de caixa é uma ferramenta que controla a movimentação financeira (as entradas e saídas de recursos financeiros), de uma empresa em um período determinado.

O fluxo de caixa pode ser visto como uma ferramenta estratégica dentro da empresa e trazer informações importantes quanto as reais necessidades financeiras da empresa. É através das informações fornecidas pelo fluxo de caixa que os gestores conseguem descobrir a real situação financeira da empresa e assim buscar soluções para possíveis falta de liquidez.

## **2.5 Controladoria como Ferramenta de Gestão**

Nesta subsecção serão destacados aspectos relevantes quanto a controladoria como ferramenta de gestão. A princípio será dada ênfase não ao conceito de gestão empresarial mais sim aos seus aspectos relevantes que se misturam com a contabilidade estratégica e com o elemento principal deste trabalho que é a ferramenta de gestão a controladoria.

Em um mundo constituído por organizações é necessário que gestores e demais interessados conheçam a empresa como todo seja no macro ou no microambiente. É necessário que todos que compõem a empresa principalmente a alta direção busque modelos de gestão sistemáticos e confiáveis. Também é necessário que os gestores se preocupem com o desempenho de suas unidades de negócio como um todo (BULGACOV, 2006).

A contabilidade gerencial assim como a controladoria são focadas na alta direção para buscar informações que contribuam para a consecução de planejamento, avaliação e controle de resultados (BULGACOV, 2006).

Ainda dentro do cenário de gestão Drucker (1967, apud, Atrill e McLaney, 2014, p.1), [...] “O propósito de uma empresa é conquistar e manter um cliente. ” Neste contexto, com base na citação de Drucker, não desmerecendo a opinião de um dos grandes pensadores da arte de gestão mais voltando o olhar para a controladoria o propósito de uma empresa não é somente conquistar e manter clientes mais sim alcançar resultados nesse caso considera-se, como resultado o lucro neste caso ao se voltar para a citação de Drucker esse lucro pode acontecer tendo como um dos fatores a consecução de clientes.

É cada vez mais desafiador administrar uma empresa, como já foi citado no desenvolvimento deste trabalho. Ao longo das últimas décadas as empresas estão atuando em um mercado turbulento e competitivo. Isto se deve ao fato dos clientes estarem mais exigentes; a quebra de fronteiras globais proporcionou aos mercados nacionais economias enfraquecidas; mudanças rápidas e constantes na tecnologia; pressão dos acionistas das empresas quanto ao retorno econômico e competitivo e volatilidade dos mercados financeiros (ATRILL E MCLANEY, 2014). Neste sentido, o que se pode deduzir é que os gestores devem estar preparados e ter habilidade de decisão para buscar alternativas em busca de soluções de problemas.

Diante destes fatos mencionados anteriormente Nascimento e Reginato (2013, p.2), esclarecem que:

[...] a área de controladoria tem a função de promover a eficácia dessas decisões, monitoramento a execução dos objetivos estabelecidos, investigando e diagnosticando as razões para a ocorrência de eventuais desvios entre resultados alcançados e os esperados, indicando as correções de rumo, quando necessárias e principalmente suavizando a imponderabilidade das variáveis econômicas, através o provimento de informações sobre operações passadas e presentes e de sua adequada comunicação aos gestores, de forma a sustentar a integridade do processo decisório.

Com base no texto do autor, o que se pode entender quanto a função da ferramenta controladoria é que ela dá rumo aos gestores para que estes possam corrigir possíveis falhas na consecução de objetivos predeterminados e assim se consigam alcançar resultados esperados. A controladoria tem uma visão voltada não só para o presente nem somente o passado, mais deve ter uma visão atrelada para o futuro. A controladoria promove a eficácia das decisões de utilizando de um sistema de informação. Afirma-se ainda que a controladoria como ferramenta da gestão pode assumir diversas funções.

### **3 CASO E SIMULAÇÃO DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA GERENCIAL EM UMA EMPRESA**

Nessa secção será apresentada um exemplo de um caso real de uma organização, aqui denominada de empresa X, por não se ter a autorização por parte dos seus proprietários em tratar desta. Será demonstrado todos os erros cometidos que levaram a descontinuidade desta e ao final desta secção será apresentado uma simulação de como a controladoria poderia ter servido de instrumento gerencial e continuidade desta.

A empresa estudada em questão é do ramo do comércio varejista em acabamentos de materiais de construção, situada em Aracaju. A empresa foi fundada por volta do ano de 1988, e tinha cerca de 30 (trinta) anos de fundação. Inicialmente sua força de trabalho era composta de cerca de 30 (trinta) colaboradores.

Desde a sua fundação a empresa é formada e administrada por um grupo familiar composta por matriz e uma filial, possuía um grande fluxo de clientes e expressão no mercado. Alguns dos seus principais clientes eram as construtoras e prestadoras da Petrobras, serralheiros, como também outros consumidores finais que eram constantes.

Por volta do ano de 2013, ocorre uma queda expressiva nas vendas da empresa. Isso se deve muito ao fato das construtoras comprarem diretamente da fabrica pagando um preço adequado para manter seus custos. Além disso, os cortes de serviços por parte da Petrobras a suas prestadoras e como também aos serralheiros também contribui para elevar á queda nas vendas.

Esses fatos provocaram com que os sócios recorressem a busca de recursos financeiros para injetar na empresa, vendiam seus bens particulares para financiar o capital da empresa. Tudo isso, para tirar a empresa da crise em que se encontrava. As vendas eram à vista, no cheque, à prazo através de boletos e nos cartões de crédito e débito. Através das vendas de cartão de crédito eles conseguiam antecipação de valores no intuito de melhorar um pouco sua renda no momento das vendas fracas. Porém essas antecipações contribuíram para aumentar a dívida da organização, pois as taxas de juros eram muito altas e eles não faziam nenhum tipo de análise ou planejamento para isso.

Além disso, recorriam a todos os tipos de empréstimos que os bancos ofereciam tudo isso para aumentar sua renda, mais cada vez mais a empresa se afundava em dívidas. Sem saída e com as taxas de juros elevadíssimas, passaram a optar por outra modalidade bancária

que era o cheque em custódia para poder ter saldo em banco e ainda trocavam as suas duplicatas em *factoring*, porém sua situação financeira não melhorava.

É nesse momento que os sócios deixam de fazer as compras de materiais porque não tinham mais condições em liquidar as duplicatas que iam vencendo e seus fornecedores percebendo aquela situação não mais liberavam mercadorias para a organização, como também os títulos já estavam sendo protestados em cartório.

Foi por volta do ano de 2014 que as coisas ainda mais pioraram, deu-se início as demissões para ver se as coisas melhoravam, porém não teve jeito e as demissões foram aumentando cada vez mais até a empresa ficar com um quadro mínimo de funcionários. Optou-se ainda por diminuir os gastos e despesas para se buscar uma solução para o problema que estava ocorrendo, porém sem estimativa nenhuma de ocorrer uma melhoria nas vendas os sócios chegaram a uma conclusão de que deveriam fechar uma das lojas, mais a situação piorava ainda mais.

Então resolveram entrar com o pedido da recuperação judicial para ver se a empresa superava a situação da crise financeira, mais não adiantou, vinha acerca de uns 2 (dois) anos nessa recuperação, foi aí que resolveram fechar e decretar falência.

Existem alguns pontos que contribuíram para levar a empresa X a situação em que se encontrou: Um deles é que a empresa não respeitava o princípio da entidade, os sócios retiravam qualquer quantia que achavam necessária que achavam suficiente para suas despesas pessoais, apesar de cada um ter o seu pró-labore; não existia nem planejamento nem orçamento para a contratação de qualquer tipo de serviço prestado por terceiros, eles não se preocupavam em fazer a cotação de valores no mercado dos serviços dos prestadores, ou seja, e não existia preocupação por parte de alguns sócios com os custos e despesas da organização.

Além disso, por se tratar de uma empresa familiar não existia governança corporativa, na organização. Era uma empresa formada pelo patriarca da organização e seus dois filhos, onde cada fazia do seu jeito a sua administração não existia um controle e nem hierarquia todos queriam controlar a organização do seu jeito sem chegar a um senso comum. E nesse sentido tinha sócio que se preocupava em pagar primeiro os seus colaboradores, outro já tinha uma visão de pagar primeiro os fornecedores, outro sócio tinha a visão de investir em marketing, já os outros dois não tinham.



Com base, em tudo que foi exposto no referencial teórico e o que foi exposto neste caso real será feita uma simulação ou melhor uma correção de tudo o que foi verificado de errado nesta empresa. Quanto a controladoria percebe-se que nesta organização não existia um departamento ou área da controladoria ou pode-se dizer que o *controller* é o popularmente chamado gerente administrativo financeiro. Em relação ao fluxo de caixa da empresa percebe-se que a organização não fazia uso de tal ferramenta para verificar a entrada ou saída de financeiro da sua empresa e tão pouco existia a preocupação em se fazer um planejamento financeiro, isso fica perceptível no momento em que a empresa começa a buscar empréstimos, implicitamente ou explicitamente a empresa passa por um processo de falta de liquidez.

A governança corporativa se mistura com o processo de sucessão familiar e o princípio da continuidade. Uma vez que todos dirigiam a organização e aos mesmo tempo ninguém estavam preocupados com o processo de se buscar práticas que auxiliasse na otimização de desempenho. Um bom processo de sucessão familiar também auxiliaria para a continuidade da empresa, uma vez que um processo falho de sucessão onde os indivíduos não conhecem o seu real papel dentro do processo organizacional contribui para a descontinuidade das organizações. Para finalizar como foi dito na subseção 2.5, a controladoria como ferramenta de gestão tem o papel de dá rumos para que os gestores atinjam seus objetivos e alcancem seus resultados e consigam assim respeitar o princípio da continuidade.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A controladoria é uma das ferramentas importantes no processo de continuidade da empresa. A controladoria proporciona a organização a encontrar um caminho que deve ser percorrido diante de um cenário cada vez mais turbulento e competitivo. A controladoria pode assumir diversas funções dentro da empresa a presente pesquisa levantou a seguinte situação problema: Como a controladoria pode se tornar uma ferramenta que auxilie as empresas a se tornarem contínuas no cenário competitivo.

Este trabalho atingiu aos seus objetivos geral e específicos uma vez que foram demonstrados a controladoria como ferramenta de gestão empresarial, além disso destacou-se o princípio da continuidade e os fatores determinantes que levam a descontinuidade da empresa, ainda foi evidenciado a governança corporativa dentro das empresas familiares e observou-se ainda as principais informações fornecidas pelo fluxo de caixa. Esclareceu-se ainda, a importância da controladoria como ferramenta de gestão empresarial em uma empresa de comércio varejista, identificou-se e analisou-se o que pode ocorrer com uma empresa quando esta não se preocupa com a controladoria. Foi verificado, também, como a empresa poderia ter alterado seu cenário caso tivesse adotado a controladoria.

Entende-se, assim, que a controladoria como ferramenta de gestão, deve ser levada em consideração pelos gestores e mentores da organização, visto que caso não seja adotada e com a conjuntura da competitividade e os fatores determinantes que levam a descontinuidade das empresas, cada vez mais ocorrerá a extinção das empresas.

Diante disso, deixa-se aqui no presente estudo como sugestões aos profissionais contábeis e empresas principalmente as pequenas e de médio porte a importância de se observar a controladoria e os reais fatores que levam a descontinuidade das empresas para assim buscarem alguns caminhos que possibilitem o alcance de resultados melhores e decisões e a continuidade da organização.

## REFERÊNCIAS

ATRILL, Peter; MCLANEY, Eddie. **Contabilidade gerencial para a tomada de decisão**. Tradução: Ariovaldo Griesi. São Paulo: Saraiva, 2014.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na gestão: a relevância dos custos da qualidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BORGES [et.al]. **Descontinuidade de Empresas**: um estudo sob a ótica dos contadores na cidade de São João del Rei (MG). VII-Simpósio de excelência em gestão e tecnologia 2010. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/519\\_Descontinuidade%20MPE.Pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/519_Descontinuidade%20MPE.Pdf)>. Acessado em: 16 de abr. 2018.

BULGACOV, Sérgio(organizador). **Manual de gestão empresarial**. 2ed. São Paulo; Atlas, 2006.

CHAGAS, Gilson. **Contabilidade intermediária simplificada**. São Paulo: Saraiva, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Resolução CFC nº 1282/10. Disponível em: <[cfc.org.br/sisweb/ser/docs/RES\\_1282.doc](http://cfc.org.br/sisweb/ser/docs/RES_1282.doc)>. Acessado em: 14 de abr. 2018

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 8ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FREZATTI, Fábio [et.al]. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial, no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Eugênio Celso; BAPTISTA, Antônio Eustáquio. **Contabilidade geral**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HASTINGS, David F. **Contabilidade em contexto: uma novela contábil**. São Paulo: Saraiva, 2011.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à teoria da contabilidade: para graduação**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEITE FILHO, Geraldo Alemandro; FIGUEIRÓ, Ana Flávia Guedes. **Fatores que determinam a continuidade das empresas**: um estudo sob o ponto de vista dos contadores na cidade de Montes Claros (MG). XVI Congresso Brasileiro de Custos, Florianópolis, SC. Nov. 2017. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/910/910>>. Acessado em 14 de abr.2018

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciene (Orgs). **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciene. 3ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Edson. **Contabilidade Digital**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Luís Martins de; Perez Jr. José Hernandez; Silva, Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 11ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática**: integrando acionistas conselho de administração e diretoria, executiva na geração de resultados. 3ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Revista Contabilidade & Finanças-USP, vol.20, núm.49, janeiro-abril, 2009, pp.109-125. Universidade de São Paulo: São Paulo, Brasil. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25717952008>>. Acessado em: 22 de abr. 2018

QUINTANA, Alexandre Costa. **Contabilidade básica**: com exercícios práticos. De acordo com as normas brasileiras de contabilidade do CFC. São Paulo: Atlas, 2014

RIBEIRO, Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Princípios da Contabilidade**: Comentados. São Paulo: Saraiva, 2014

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**. 2. ed. Aracaju: Unit, 2009.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; MACHADO, Nilson Perinazzo. **Fundamentos da teoria da contabilidade**. Coleção Resumos; volume 06. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e sucesso empresarial**: melhores práticas para aumentar o valor da firma. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**- guia de sobrevivência empresarial. 9ed. São Paulo: Atlas, 2016 a.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 4ed. São Paulo: Atlas, 2016 b.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS-SEBRAE-SÃO PAULO. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. SEBRAE-SP. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. Disponível em: <[http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/Pesquisa/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_com\\_pleto.pdf](http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/Pesquisa/10_anos_mortalidade_relatorio_com_pleto.pdf)>. Acessado em: 16 de abr. 2018

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antônio dos Santos. **Manual da controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

UOL. **De cada dez empresas, seis fecham antes de completar, 5anos, aponta IBGE**. Disponível em:< <https://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redação/2016/09/14/decada-dez-empresas-seis-fecham-antes-de-completa-5-anos-apontam-ibge.htm>>. Acessado em: 05 de abr.2018

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## ABSTRACT

Controlling has become a managerial tool in organizations since it allows directions that must be followed to achieve results. It is increasingly common in the competitive scenario to realize that the life expectancy of companies only reaches the first five years. As a result of this fact, this scientific research answers the following question: How can controllability become a tool that helps companies to become continuous in the competitive scenario? For this purpose it was used as a general objective: to analyze the control as a managerial tool for the continuity of the companies. In order to achieve the general objective set out, it was necessary to outline the following specific objectives: Checking the control as a tool for business management; Identify the determinants that can lead to the discontinuity of the company; Analyze the application of the principle of business continuity; Examine the process of corporate governance in family businesses; and Study the information provided by the cash flow that allows you to evaluate the actual financial needs of the organization. To reach the answer of the problem raised and the objectives outlined will be used as a bibliographical methodology. It was also raised a case and simulation of the controller as a managerial tool and a company where errors were pointed out and the process correction with the use of the controller. It was also possible to suggest to the accounting professionals that they observe the controller and the ways that this allows for the continuity of the organization

**Keywords:** Controllership. Management Tool. Continuity