



Marzo 2018 - ISSN: 1696-8352

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Alexandre Scherrer Tome¹

Rebeca Kizzay Crespo dos Reis²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alexandre Scherrer Tome y Rebeca Kizzay Crespo dos Reis (2018): "A importância da controladoria na gestão empresarial", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/gestao-empresarial.html>

RESUMO

No trabalho será evidenciado por meio de definições e hipóteses o principal objetivo: importância da controladoria na organização, através do método de pesquisa observacional, que será apresentada uma entrevista com a gestora da empresa Della Via Pneus Ltda. A Controladoria é uma ferramenta que não fica limitada apenas aos registros dos fatos contábeis, mas, engloba o processo de planejamento e de análise, além do controle de todos os fatos da empresa. A missão do controller é otimizar resultados, junto com sua função, que é ajudar os gestores quanto às informações, e tem como objetivo analisar e interpretar os resultados econômicos para que a meta estabelecida seja alcançada em um tempo adequado para a instituição. Portanto a controladoria auxilia no planejamento e análise das informações reunidas da área contábeis e financeiras, induz os gestores a planejar e controlar cuidadosamente o patrimônio da empresa para que seja concretizada a tomada de decisão.

Palavra-chave: Controladoria, Empresa, Gestão, Planejamento

ABSTRACT

In the work will be evidenced through definitions and hypotheses the main objective: importance of the control in the organization, through the method of observational research, that will be presented an interview with the manager of the company Della Via Pneus Ltda. Controllership is a tool that is not limited to accounting records only, but it includes the planning and analysis process, as well as control of all the facts of the company. The controller's mission is to optimize results along with its function, which is to help managers with information, and aims to analyze and interpret the economic results so that the established goal is achieved in a suitable time for the institution. Therefore, the controller helps in the planning and analysis of the gathered information of the accounting and financial area, it induces the managers to carefully plan and control the assets of the company so that the decision-making is achieved.

Keyword: Controllership, Company, Management, Planning

¹ Professor orientador do trabalho de conclusão do curso de Pós Graduação em Controladoria e finanças. E-mail: mestre.scherrer@gmail.com

² Aluna do curso de Pós Graduação em Controladoria e finanças. Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: rebeca.kc@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo o processo de globalização evolui cada vez mais, em face às mudanças constantes do mercado e competitividade permite as empresas reconhecerem a necessidade de maior controle empresarial. Além das unidades administrativas que compõem o corpo da instituição, a responsável pelo acompanhamento da gestão e controle dos recursos disponíveis para o processo de produção, bem como pela análise do desempenho das operações da empresa como um todo é a Controladoria, no qual visa fornecer aos gestores das empresas informações a fim de atingir os objetivos empresariais. O objetivo geral deste estudo é evidenciar a importância da Controladoria na gestão de empresas e de que maneira pode fornecer suporte ao processo de geração de informações.

Quanto aos objetivos específicos, tem-se:

- Apresentar os conceitos que abordam Controladoria;
- descrever o papel da Controladoria nas empresas em geral;
- identificar os instrumentos da controladoria para o processo de gestão, demonstrando sua importância nas tomadas de decisão e cumprimentos das metas por parte do gestor

Desta maneira é possível formular as seguintes hipóteses:

H1: A implantação da controladoria gerencial como instrumento de gestão, controle e planejamento, tem seu foco entendido e aceito pelas empresas.

H2: A controladoria gerencial pode ser considerada um instrumento fundamental no processo de controle de gestão e tomada de decisões para os empresários.

Justifica-se a elaboração deste artigo tendo em vista que o seu foco, tange na implantação da controladoria em uma organização dentro de um ambiente competitivo e globalizado, levando em conta os problemas da falta de controladoria sob o enfoque da utilização interna nas organizações, não apenas pela geração de relatórios, mas sim, pela análise, interpretação e suprimento de dados úteis capazes de balizar a atividade do papel do Controller.

As organizações estão em ambiente de constante mudança. Cada vez mais, necessitam de controles precisos e de informações oportunas sobre os seus processos para adequar as suas operações às novas situações. Os gestores devem ser as chaves desses processos. As informações são de fundamental importância para o controle das empresas, pois, através dos seus sistemas, é possível acompanhar, verificar, analisar e controlar as atividades desenvolvidas pelos gestores e os demais executores em cada etapa do processo de gestão. A questão é: A Controladoria ajuda a empresa a atingir suas metas? Como?

2 REFERENCIAL TEORICO

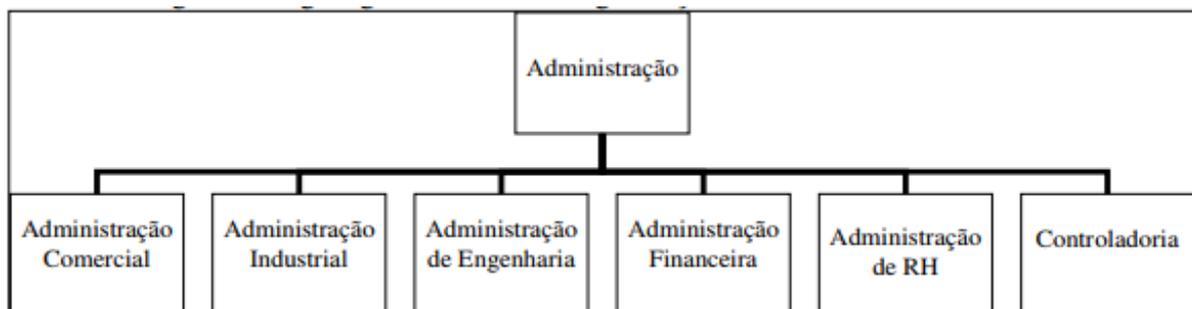
2.1 CONTROLADORIA

De acordo com Souza, Neto, Faria, Yoshitake e Ariede (2014, p.24) “a Controladoria pode ser denominada como o departamento responsável pelos sistemas contábeis e orçamentários; também pode assessorar e auxiliar os demais executivos nos processos de gestão de custos, tomada de decisão, atendimento das auditorias e das fiscalizações.”

Conforme Beuren e Moura (2000):

O Controller contribuirá para o processo de gestão empresarial exercendo suporte informacional ao planejamento, execução e controle, por meio de um sistema de informações eficaz e sinérgico entre os gestores, zelando pela maximização do resultado da empresa.(BEUREN, MOURA 2000, p. 60)

Nesse sentido, percebe-se que o Controller, que geralmente é o gestor da controladoria, tem papel fundamental na formulação e no controle do planejamento estratégico da empresa, uma vez que ele fornece aos gestores os dados necessários da companhia e seu desempenho no setor possibilitando a análise das forças e fraquezas e auxiliando na formulação das estratégias de desenvolvimento. Segundo Moura e Beuren (2003, p. 57) a partir da figura 1, é possível observar “a relação da unidade de Controladoria com a administração geral, encontrando-se no mesmo patamar das demais unidades administrativas operacionais com a função de fornecer suporte informacional, tanto à administração geral, quanto às demais unidades.” Confirmando assim, o papel decisivo do Controller, na formulação estratégica da empresa.



Fonte: RICCIO, Edson Luiz apud Moura e Beuren (2003, p. 57)

Segundo Cobra, (1990, p. 79) “é preciso conhecer bem os ambientes internos e externos que constituem o cenário empresarial de cada negócio para poder avaliar com discernimento as competências organizacionais de um lado e a atratividade das oportunidades ambientais de outro”. Chiavenato (1985, p. 125-126) divide o planejamento dentro das organizações, bem como o processo de controle, em três níveis: estratégico, tático e operacional. Para que o planejamento estratégico seja desenvolvido, tem-se o planejamento tático e operacional. A controladoria atua em ambos, uma

vez que tem como função primordial, prover o sistema de informação, acompanhando o desempenho da empresa em tempo real.

Dentre as características envolto da controladoria, tem-se o controle gerencial, trata-se das formas de atividade de planejamento e controle que ocorrem em uma organização, assim, o controle gerencial engloba outras duas formas de planejamento e controle, formulação da estratégia e controle de tarefas Davila; Foster, (2007); Simons, (1990). Inclui todas as formas e sistemas que os gerentes usam para assegurar que os comportamentos e decisões de seus funcionários estão consistentes com os objetivos e estratégias da organização. Esses sistemas são conhecidos na organização como Sistemas de Controle Gerencial (MERCHANT E VAN DER STEDE, 2007).

Para Horngren; Sundem e Stratton, (2004), o “Sistema de controle gerencial é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações para tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho”.

Já Flamholtz, (1978) define controle gerencial como o processo de influenciar o comportamento dos membros da organização aumentando a probabilidade das pessoas se comportarem de modo a alcançar os objetivos da organização. Para o autor a motivação de indivíduos ou grupos é o elemento-chave, não controlando o comportamento das pessoas de maneira predeterminada e sim influenciando para que venham a agir de forma compatível com os objetivos da empresa.

Neste mesmo sentido em elucidar os conceitos e abordagens que envolvem a controladoria, destaca-se a estratégia é interpretada por Oliveira, Júnior e Silva (2011), com base em diversos autores, como o processo pelo qual os gestores da organização, apoiados em uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos com o objetivo de se decidirem sobre as metas e sobre um conjunto de planos de ações para atingir essas metas.

Para Padoveze (2011), a Controladoria estratégica é definida como a atividade de Controladoria, que utiliza o sistema de informação contábil, para abastecer os responsáveis pelo planejamento estratégico da companhia com informações tanto financeiras quanto não financeiras.

Desse modo, a Controladoria apoia o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional. O controller é o responsável pelo processo de planejamento e controle dos resultados operacionais. O sistema de informação Contábil deve ser estruturado pelo controller para atender as necessidades informacionais de todo o processo de gestão da empresa.

Segundo Oliveira, Júnior e Silva (2011), a Controladoria Estratégica centra-se na visão da organização como um todo, exercendo uma função não somente de identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, mas também do ambiente externo, identificando as ameaças e oportunidades nas quais a empresa está inserida.

2.2 MISSÃO, FUNÇÃO DA CONTROLADORIA NA ORGANIZAÇÃO

Nas empresas a missão é destacada a importância das equipes que alcançam seus objetivos, assim a missão da controladoria é dar suporte a gestão da empresa, para obtenção de resultados econômicos. O autor CATELLI (2007) destaca:

A controladoria tem as missões de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar resultados da empresa. A diferença entre o resultado que a empresa teria sem uma controladoria estruturada para atender aos preceitos da gestão econômica e o resultado que a empresa teria com uma controladoria estruturada nos moldes da gestão econômica corresponde ao valor agregado por ela e para a empresa. (CATELLI (2007; p. 173).

A função da controladoria é auxiliar aos gestores da organização empresarial, mensurar as alternativas econômicas, além de unificar as informações, deve também reporta-las para provocação da tomada de decisão.

Segundo SANTOS (2012; p. 8) citando KANITZ:

- a. Informação – compreendendo os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento etc.
- b. Motivação – referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas;
- c. Coordenação – visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e assessoria da direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções;
- d. Avaliação – com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial;
- e. Planejamento – de forma a determinar se os planos estão consistentes ou viáveis se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para avaliação posterior;
- f. Acompanhamento – relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

2.3 MODELOS DE GESTÃO EMPRESARIAL

Dá-se ao processo de planejamento de controle de uma empresa, no qual pode ser identificada a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando a continuidade do negócio. Para que a gestão de uma organização busque alcançar seus objetivos de gerenciamento e controles, há necessidade da montagem coordenada de mecanismos que norteiem o gestor e possibilita a

visualização de onde se quer chegar. Neste sentido, os autores Oliveira, Jr. Perez e Silva (2002, p. 136), “o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle”. Santos (1997, p.3) conceitua o modelo de gestão empresarial como “[...] um conjunto de princípios, normas, práticas, ideias, valores e crenças “permanentes” [...] que tem por finalidade principal a potencialização do resultado econômico.”. Padoveze (2003, p.26) cita abaixo as características estruturais que devem possuir um modelo de gestão. O modelo de gestão ideal deve ser estruturado considerando os seguintes aspectos:

- O processo de gestão do sistema empresa: planejamento, execução, controle;
- A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores; responsabilidade pelos resultados das áreas de suas responsabilidades.
- O processo decisório: centralização ou descentralização;
- O comportamento dos gestores: motivação-empresendedores.

O modelo de gestão submerge os anseios da instituição, pois, de acordo com Perez Junior, Pestana e Franco (1997) sua base estrutura-se firmemente nos conceitos instituídos na missão, crenças e valores da empresa, e de forma planejada busca alcançar os objetivos presentes e futuros. Assim, pode-se conceituar o modelo de gestão como uma espécie de bússola, que sugere a orientação necessária aos gestores a implementarem seus planos e estratégias presentes e futuras.

O processo de gestão requer apresentar os planos necessários para planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos, visando os objetivos da empresa, conforme destaca Catelli (2001, p.58) “o processo de gestão configura-se com base nas definições do modelo de gestão e, [...] deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa [...] conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão [...]”. Desta forma, o processo de gestão pode ser avaliado ao início da prática da gestão em concordância com os anseios da organização.

O processo de gestão está baseado em processos de tomadas de decisão divididos em três etapas: planejamento, execução e controle. Padoveze (2003) afirma que o planejamento é o marco inicial do processo, compreendendo as etapas de execução de cada atividade, e o controle funciona como ferramenta a assegurar que os eventos planejados sejam efetivamente realizados. Desta forma, os processos administrativos, tais como: planejar, organizar e gerir fazem parte dos processos decisórios para tomada de decisão de uma empresa, viabilizando através do planejamento estratégico, a melhor maneira de alcançar o objetivo principal da empresa, projetando um futuro com aumento e alavancagem de suas receitas.

Para Rodriguez (2010) é necessário que exista um modelo de gestão para um adequado funcionamento de uma empresa e muitas vezes este modelo é implícito à organização e não muito visível aos funcionários. O autor afirma a existência de três pilares básicos que sustentam qualquer

modelo de gestão, são eles: pessoas, processos e tecnologia, amparados pela educação e aprendizagem e orientados pelas estratégias e clientes. Este esquema é representado pela figura 2.



Figura 2 – Esquema de modelo de gestão Fonte: Adaptada de Rodriguez (2010)

Sabe-se o quanto é importante a escolha de uma forma de gestão, atrelada ou não a um modelo, todavia essa escolha não poderá impactar as mudanças que podem ser necessárias para que a organização e seus colaboradores possam conviver com uma nova situação dos ambientes interno e externo.

Verifica-se, portanto, a importância da participação da controladoria no processo de gestão, sobretudo, por conter em sua essência a função de controle, o qual é traduzido na busca do controle da organização num contexto global, através da implantação e do monitoramento de controles internos e do sistema de informações da empresa. A controladoria visa integrar o processo de gestão, provendo os gestores com informações úteis, bem como fazendo o acompanhamento e o controle das estratégias formuladas, a fim de analisar o alcance dos objetivos traçados. No processo de gestão das organizações, que é estruturado nas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução, controle e feedback, são tomadas decisões relevantes, que influenciam diretamente nos resultados de uma organização, negativa ou positivamente.

3 METODOLOGIA

No presente trabalho será realizada revisão e interpretação dos estudos pertinentes, implicando na seleção, leitura e análise de conceitos que abrangem o tema, permitindo assim, maior clareza nos dados e na formulação de comparações com aplicações práticas, através de referências bibliográficas ou citações de artigos, trabalhos e aplicações semelhantes em outros contextos e publicações referentes ao objeto da investigação.

O método observacional é um dos mais utilizados nas ciências sociais e apresenta alguns aspectos interessantes. “Por um lado, pode ser considerado como o mais primitivo e, conseqüentemente, o mais impreciso. Mas, por outro lado, pode ser tido como um dos mais modernos visto ser o que possibilita o mais elevado grau de precisão nas ciências sociais.” (GIL, 2008, p. 16).

Pela metodologia escolhida ser observacional não serão apresentados balanços, relatórios, fluxos etc, mas pretende-se elaborar uma entrevista com o gestor da controladoria da empresa Della Via Pneus Ltda, que será a analisada, a mesma atua no mercado de produtos pneumáticos e peças para automóveis. Os autores Prodanov, Cleber e Cristiano definem coleta de dados :

Chamamos de “coleta de dados” a fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade. Nessa etapa, definimos onde e como será realizada a pesquisa. Será definido o tipo de pesquisa, a população (universo da pesquisa), a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e a forma como pretendemos tabular e analisar seus dados. É a fase da pesquisa em que reunimos dados através de técnicas específicas.(PRODANOV, CLEBER e CRISTIANO 2013, P. 97)

Diante de todo o conteúdo exposto pela revisão teoria, será feito uma análise da controladoria em uma indústria atuante no mercado de pneumáticos e peças veiculares.

A EMPRESA

Della Via Pneus Ltda é hoje uma referência no mercado automotivo, comercializando toda a linha de pneus Pirelli para carros, motos, caminhões, ônibus e semi-reboques e uma grande variedade de peças e serviços especiais, como rodas esportivas, amortecedores e molas, baterias, sistema de freios e de suspensão, óleo para motor, filtros de ar e óleo, alinhamento de direção (geometria), balanceamento de rodas, higienização de ar condicionado, entre outros.

Hoje a empresa conta atualmente com mais de 50 Pontos de venda estrategicamente localizados nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná e atualmente é um dos nomes mais importantes do segmento automotivo no Brasil, além de ser a maior revendedora Pirelli da América Latina.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Mediante a atuação da controladoria na empresa della via pneus Ltda, observa-se a Controladoria como uma das principais áreas no setor administrativo da empresa. A seguir encontra-se um organograma (Figura 1) dos setores da organização de forma sintética.

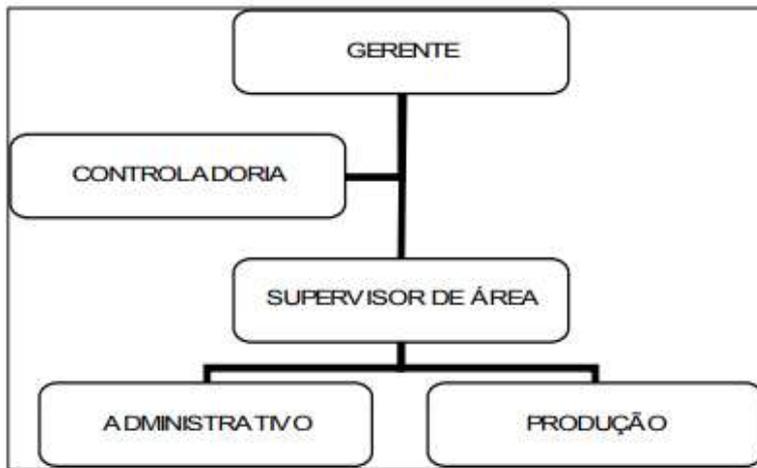


Figura 1 - Posicionamento da controladoria no organograma da organização. Fonte: Pesquisa de campo. (2017)

Quanto à interpretação do organograma o gerente quem auxilia, a controladoria é a base de informações da gerência para as demais áreas.

Na empresa Della Via quem atua como controller é a própria gestora da controladoria, que tem o cargo de gerente de controladoria corporativo, fisicamente na matriz da companhia, porém têm em cada loja seus coordenadores que são suas ligações com as unidades de vendas e serviços.

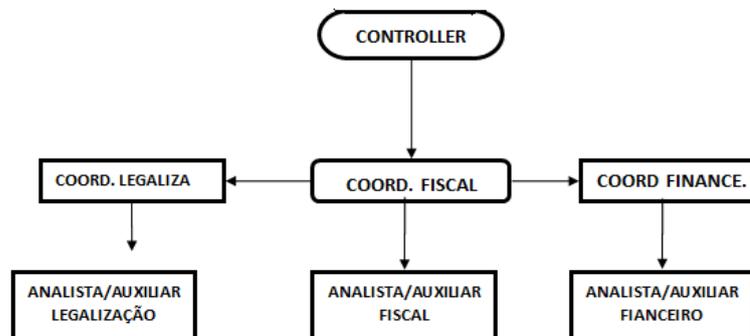


Figura 2 - Posicionamento da controladoria no organograma da organização. Fonte: Pesquisa de campo (2017)

A função de controller é situada na matriz da organização, pois é onde são tomadas as principais decisões sobre o rumo da companhia, através do conselho executivo. Quanto ao aspecto da Legalização, este desempenha as atividades paralegais vinculadas à formalização, regularização e o bom funcionamento das atividades das empresas de acordo com os dispositivos e normas legais vigentes.

A seguir consta a entrevista feita com a gestora da área de controladoria, contadora e que já atua há 12 anos na empresa: Marilândia A. C. Berbel

<input type="checkbox"/> Qual o melhor índice para mediar a eficácia?
Marilândia: Os índices mais utilizados neste momento são os de rentabilidade
<input type="checkbox"/> Qual o seu papel em subsidiar o processo de gestão (planejamento, execução de planos e controles de atividades)? <input type="checkbox"/>
Marilândia: Atualmente auxilio na análise comparativa do planejamento com o realizado. O processo de planejamento e execução dos planos é realizado pela área comercial com o departamento de tecnologia(CEO).
<input type="checkbox"/> Como você realiza o apoio à avaliação de desempenho da empresa?
Marilândia: O apoio é realizado por relatórios de análise e de controle, onde demonstro a evolução dos números de interesse da empresa.
<input type="checkbox"/> Com quais instrumentos atua?
Marilândia: Os relatórios são apresentados em conjunto com indicadores que auxiliam na leitura e interpretação dos números. Apenas como informativo, sem a interferência da minha opinião, apenas se for solicitado.
<ul style="list-style-type: none">• Quais são os desafios da area?
Marilândia: Contar com um apoio maior das demais áreas para interpretar melhor os números gerados de cada atividade.

A controladoria participa nas escolhas quanto a abertura de novas lojas, documentações e planejamentos. O setor fiscal é responsável por programar o montante que será desembolsado para o pagamento dos impostos federais, municipais e principalmente o estadual, com ênfase no Imposto Sobre Circulação de Mercadorias (ICMS). O setor fiscal tem a incumbência de manter um rígido controle de créditos, a fim de diminuir ao máximo o pagamento de impostos, o que atualmente é uma grande vantagem para as empresas.

Além das funções de planejamento e controle fiscal, o setor fiscal é responsável pelos lançamentos de entradas fiscais e manutenção de arquivos fiscais a fim de atendimento ao fisco, e a representação da organização junto a órgãos reguladores dos tributos. O cargo para o setor fiscal é de um analista administrativo, com a ajuda de um auxiliar administrativo.

A gestora responsável (Controller) confere e assina os impostos a serem pagos, soluciona problemas externos quanto aos tributos, auditorias fiscais, vendas interestaduais.

O setor financeiro é constituído por um auxiliar administrativo, que vem logo abaixo do analista administrativo pleno no organograma da organização, que efetuam pagamentos das obrigações que a organização possuem.

A controladoria analisa prazos dos pagamentos referentes aos impostos; junto à coordenadora financeira levantam os movimentos mensais e planejam os cronogramas de atividades. No aspecto do auxílio da controladoria na empresa, a organização se encaixa perfeitamente como um sistema, facilitando o processo de planejamento e controle, pois faz com que os gestores tenham mais eficientemente os impactos de ações tomadas em todas as partes da cadeia.

O organograma evidenciado da posição da controladoria na organização evidencia o apoio ao gestor na tomada de decisão e no planejamento estratégico. Sendo um setor de apoio à tomada de decisão, este também deve corrigir possíveis distorções no andamento da organização quanto ao plano anual estabelecido. Analisando setor fiscal, percebe-se que se enquadra na classificação de administração tributária.

De acordo com o observado, tem sua função de planejamento e controle dentro da organização. O setor financeiro da organização pode-se enquadrar na categoria de avaliação econômica devido a sua atuação com reflexos diretos no balanço da organização, atuando também como um termômetro do grau de endividamento da organização, podendo vir a comprometer seu endividamento.

Outro fator a ser considerado é uma reavaliação do sistema de processamento de dados da organização, para que este produza relatórios confiáveis e que evite distorções de informações. Na legalização é necessária a assessoria de um controller para abertura, regularização, encerramento, pois precisa-se levantar dados das lojas em questão para que tome a decisão correta no tempo certo, não se pode fechar uma filial se tiver um impacto positivo no resultado da empresa, mesmo que não tenha um movimento tão alto de vendas/serviços; e não se pode abrir uma filial sem analisar a “saúde” da empresa, se a mesma cobrirá os custos, gastos, despesas com a abertura.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Controladoria é o departamento responsável pelos orçamentos, auxílio aos executivos nas tomadas de decisões, execuções e controle para uma gestão empresarial eficaz. O Controller identifica e analisa as forças e fraquezas na companhia. Se tratar da fraqueza procurará a melhor solução junto ao sistema gerencial, que motiva os funcionários a alcançar melhor resultado, e além desse gerenciamento um modelo de gestão empresarial, para nortear a organização e orientar os gestores.

Nos levantamentos de informações e definições para os principais pontos da Controladoria pode-se identificar que, sim, é um instrumento fundamental no processo de controle de gestão e tomada de decisões para os empresários. A entrevista feita com a gestora e Controller da empresa

Della Via Pneus Ltda deixa claro como ela ajuda diretamente nos resultados da companhia, ela apresenta relatórios demonstrando p desempenho e evolução da Della Via.

Portanto, a partir de todas as informações coletadas presentes nesse trabalho conclui-se que a Controladoria ajuda a empresa a atingir suas metas através de suas inúmeras análises das fraquezas que surgem no decorrer do tempo na companhia.

REFERENCIAS:

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica de Míglío. **O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial**. Revista Brasileira de Contabilidade, Brasília, v.29, n. 126, p. 59-67, nov./dez., 2000.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBRA, 2010.

CATEELI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: **Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

CRC. Controle Interno nas Empresas. São Paulo, Atlas, 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Editora Atlas SA, 1990.

DAVILA, A; FOSTER, G. **Management control systems in early-stage startup companies**. **Accounting Rewiw**, v. 82, n. 4, p. 907-937, 2007

FLAMHOLTZ, E.G. **Organizational Control Systems as a Managerial Tool**. California Management Review, XXII (2), p. 50-59, Winter 1978.

HORNGREN, C. T; SUNDEM, G. L; STRATTON, W. O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENDONÇA, Diana Gomes de Oliveira; SOUZA, Rodrigo Carneiro; LIMA, Tânia Maria Chaves. **A importância da Controladoria como instrumento de gestão: A importação do controle como instrumento de administração**.2010

MERCHANT, K. A. E VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives** (2º ed), 2007

OLIVEIRA, L. M.; JÚNIOR, J. H. P.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009. 288 p.

SANTOS, Franklin. **Controladoria**. Recife: Agbook, 2012

SOUZA, A. F. ; FARIA, A. O. ; YOSHITAKE, M. ; ARIEDE, M. S. N. ; SOARES NETO, A. C. . **Contabilidade de Custos**. 1. ed. São Paulo: Ediora IOB, 2014. v. 1.

REIS, Claudia Marchiotti Nicolau. **Controladoria Estratégica**. Rio de Janeiro: Revista CRC RJ Agosto/2014.