

## A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NA GESTÃO EMPRESARIAL

MOTHERLE, Mauricio<sup>1</sup>  
SANTOS, Paulo Cezar Hasselmann<sup>2</sup>  
KOUNROUZAN, Marcia Covaciuk<sup>3</sup>

### RESUMO

O presente artigo trata da importância e participação da controladoria nas tomadas de decisões administrativas em todos os aspectos empresariais, é uma ferramenta que visa o desenvolvimento e o crescimento das organizações. A controladoria é uma atividade que caminha ao lado da gestão, produzindo informações a nível gerencial, de curto e longo prazo, utilizando sistemas de informações com foco em com base nas informações ocorridas no passado e presente, a fim de que possam produzir projeções para nortear a tomada de decisão de setores produtivos, financeiros, estruturais, econômicos e patrimoniais. A controladoria é uma área de atuação que exige do profissional um grande desenvolvimento de competência, habilidade e conhecimentos contábeis, custos, financeiro, orçamentário, sistemas de informações, entre outras, a este é dada a denominação de *controller*. A controladoria interage com todas as áreas das organizações, é o setor responsável por compilar informações e transforma-las em ferramenta de gestão. Na base teórica para o estudo, apresenta-se a visão de diversos autores sobre o tema referido no presente trabalho, para destacar a importância da controladoria na gestão empresarial, apontando segundo autores estudados as competências necessárias para essa atividade. O contexto econômico atual tem exigido das empresas uma maior capacidade administrativa e a controladoria tem sido uma das atividades de grande auxílio, está subordinada a alta direção e gera informações tempestivas objetivando ganhos corporativos e credibilidade e eficiência administrativa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controladoria, *Controller*, Tomada de Decisão.

### THE IMPORTANCE OF CONTROLLERSHIP IN BUSINESS MANAGEMENT

### ABSTRACT

This article talks about the importance and participation of the controllership in making administrative decisions in all business aspects. It is a tool that aims the development and growth of organizations. The controllership is an activity that walks next to management, producing information to managerial level, of short and long term, using information systems with focus on the information occurred in the past and present, in order to produce projections to guide the decision making in productive, financial, structural, economic and patrimonial sectors. The controllership is an area of activity that requires of the professional a great development of competence, ability and accounting knowledge, cost, financial, budget, information systems, among others, to this is given the denomination of controller. The controllership interacts with all the areas of the organizations, is the sector responsible for compiling information and transform them into management tool. On the theoretical basis for the study it is shown the view of various authors about the subject referred in this work, to highlight the importance of controllership in business management, pointing, according to the authors studied, the skills required for this activity. The current economic context has required of companies a greater administrative capacity and the controllership has been one of the great assistance activities, it is subordinated to top direction and generates timely information aiming corporate earnings and credibility and administrative efficiency.

**KEYWORDS:** Controllership, Controller, Decision Making.

## 1. INTRODUÇÃO

O crescimento e a mudança constante do cenário empresarial que vem alavancado a economia e o empreendedorismo no país, faz com que muitas empresas passem a buscar por técnicas e estratégias que sobressaíam à exigência dessa era tecnológica e competitiva, consolidando as mesmas no mercado. Casos de insucessos se tornam muito comuns pela falta de informações, é preciso buscar as mesmas no âmbito empresarial a fim de sugerir melhorias perante as dificuldades e estimular tomadas de decisões mais assertivas.

Para atingir tais expectativas, faz-se necessário este estudo, que visa mostrar como o uso da controladoria, é capaz de propiciar benefícios e vantagens na Gestão Empresarial.

A atuação da controladoria visa gerar conhecimento através das informações arrecadadas com os relatórios contábeis da empresa, buscando assim superar os desafios e executar um planejamento adequado, contribuindo para valorizar a empresa no tempo presente e manter suas funções no futuro.

Para isso, é imprescindível que o *controller*, que é o profissional capacitado para gerenciar este setor, conte com um sistema de informações confiável, evitando tomada de decisões incertas, fixando objetivos, estabelecendo políticas básicas, entendendo das variáveis organizacionais internas e externas que podem impactar no processo decisório dos gestores.

A importância do estudo está em demonstrar a atuação da controladoria como ferramenta de gestão dentro da empresa e de como ela favorece para uma administração eficiente e eficaz, especificando também as principais

<sup>1</sup>Administrador, Especialista em MBA em Gestão Empresarial e em Gestão e Docência na Educação a Distância pela FAG. Graduando em Ciências Contábeis na FAG – Faculdade Assis Gurgacz. – E-mail: [mauricio.mth@gmail.com](mailto:mauricio.mth@gmail.com).

<sup>2</sup>Graduando em Ciências Contábeis na FAG – Faculdade Assis Gurgacz, Especializando em Finanças Corporativas na FAG – Faculdade Assis Gurgacz, - E-mail: [pchasselmann@hotmail.com](mailto:pchasselmann@hotmail.com).

<sup>3</sup> Contadora, Mestre em Contabilidade Estratégica e Controladoria pela FECAP. Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Assis Gurgacz, Professora das Faculdades Assis Gurgacz e Dom Bosco E-mail: [marciack@fag.edu.br](mailto:marciack@fag.edu.br).

competências e habilidades que o profissional da controladoria deve desenvolver para atender as necessidades desse setor a fim de que as ações projetadas tragam resultado positivo no cumprimento dos objetivos traçados. Há isso se deve o questionamento: qual a importância da controladoria como instrumento de gestão empresarial?

Diante do exposto, este artigo tem por objetivo geral destacar a atividade desenvolvida pela Controladoria, relacionando sua importância como ferramenta de gestão, tomando por base os seguintes objetivos específicos: elencar essas atividades que são desenvolvidas pela controladoria, descrever sua importância no processo de gestão empresarial, apresentar qual é papel do profissional da controladoria – *controller*, e destacar as competências e habilidades do *controller* para que sua participação na tomada de decisão seja eficiente e eficaz.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONTROLADORIA

#### 2.1.1 História

Para entender melhor sobre a origem da Controladoria, Schimidt e Santos (2009) falam que ela está ligada ao processo de evolução dos meios sociais e de produção que ocorreram com o advento da Revolução Industrial. Quatro fatores podem ser considerados como sendo os principais influxionadores de sua origem:

1. Aumento em tamanho e complexidade das organizações;
2. Globalização física das empresas;
3. Crescimento das relações governamentais com negócios das companhias;
4. Aumento no número de fontes de capital.

Em sequência, Frezatti *et al* (2009) dizem que o contorno da Controladoria começou a ficar mais claro a partir da primeira metade do século XX, quando – devido ao forte desenvolvimento dos mercados de capitais, principalmente no norte-americano - a Contabilidade Societária conquistou autonomia.

#### 2.1.2 Definição

Na opinião de Morante e Jorge (2008) a Controladoria é um departamento criado no exterior e trazido pelas multinacionais para o Brasil, é reconhecidamente um órgão de importância capital para a sobrevivência, crescimento e consolidação das empresas.

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2010), entende-se por controladoria, o departamento responsável pela elaboração, implementação e manutenção dos sistemas integrados de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade.

Catelli (1999) explica que a Controladoria é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão a tomarem decisões ótimas.

A controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistemas. Ao colher subsídios de outras áreas de conhecimento para desempenhar as funções que lhe são atribuídas, a controladoria pode estabelecer bases teóricas necessárias à sua atuação na organização (PELEIAS, 2002, p. 13).

Para Barreto (2008, p. 21), “a controladoria assume uma função de assessoria do executivo principal da organização, além de ter a responsabilidade pelo estabelecimento de um sistema de controles que viabilizem a ação administrativa”.

#### 2.1.3 Missão

Na percepção de Peleias (2002) para que se alcancem os resultados esperados, deve haver uma área na organização que detenha a visão do todo e possua instrumentos para otimização das ações empreendidas e das decisões tomadas.

Em concordância Medeiros (1999, p. 17) afirma que a missão da Controladoria “é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir a sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas”.

Na visão de Catelli (1999, p. 372), a missão é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. Eles ainda afirmam que para que a missão da Controladoria possa ser cumprida a contento, objetivos claros e viáveis estão sendo estabelecidos, sendo eles: promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Assim, Frezatti *et al* (2009) finalizam dizendo que a controladoria 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.

#### 2.1.4 Função

Na perspectiva de Nascimento e Reginato (2009, p. 2) “a função da controladoria consiste em apoiar o processo de decisão, utilizando-se para tanto de um sistema de informações que possibilite e facilite o controle operacional, por meio do monitoramento das atividades da empresa”.

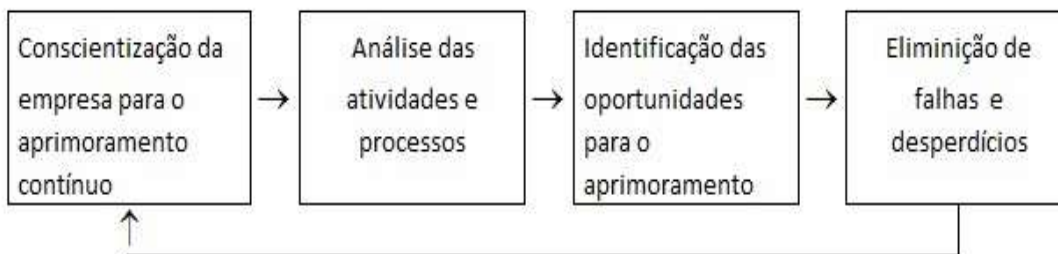
Para melhor compreensão Perez Junior, Pestana e Franco (1997) explicam que a principal função da Controladoria é estabelecer o controle e a implantação dos sistemas de:

- a) Informação: entender os sistemas contábeis e financeiros da organização.
- b) Motivação: está relacionada aos efeitos do sistema de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente envolvidas.
- c) Coordenação: tem como objetivo concentrar informações vistas a aceitação de planos.
- d) Avaliação: tendo em vista interpretar fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades e entre outros.
- e) Planejamento: busca estabelecer se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se poderão dar informações para uma possível avaliação posterior.
- f) Acompanhamento: refere-se a verificação da evolução dos planos traçados, buscando corrigir falhas ou revisar o planejamento.

Segundo Catelli (1999), as funções estão ligadas a um conjunto de objetivos, e quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão econômica, sendo eles: subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultado, gerir os sistemas de informações e atender aos agentes do mercado.

De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2011, p. 10) “a Controladoria deve restar-se para a contínua assessoria, no sentido de contribuir para o aprimoramento da empresa, por meio de críticas construtivas e inteligentes”. Na figura abaixo, o autor demonstra como o aprimoramento contínuo deve ser executado na empresa.

Figura 1 – Ciclo de Aprimoramento Contínuo.



Fonte: OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR E SILVA, (2011, p. 10).

#### 2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONTROLADORIA

Segundo Frezatti, *et al* (2009, p. 54) “Planejar significa antecipadamente, independentemente do horizonte temporal e do nível de formalização e participação em que isso se verifique”.

Conforme, Catelli (1999) a atuação da Controladoria, no processo de planejamento, tem primordialmente um papel de otimizadora do resultado, coordenando os orçamentos de diversas áreas. Ainda ressalta também que a mesma tem um papel de fornecedora de informações econômicas, do ponto de vista interno da empresa, além de um papel de gestora de sistemas de informações para gestão econômica da empresa.

O planejamento estratégico da empresa é igual a soma dos planejamentos das partes. Tem de vir sempre de baixo para cima. É interativo. Deve ter o envolvimento de todos. Otimizar envolve gerenciar conflitos. Na empresa, há gerentes de produto, de vendas, de produção, de várias áreas, enfim. Com o objetivo de otimizar suas áreas, a solução encontrada para seus conflitos é que gerara a otimização. (Catelli 1999, p. 164)

Em concordância a esta opinião, Oliveira, Perez Jr e Silva (2011), exemplificam na figura abaixo, como o planejamento estratégico pode ser elaborado pela empresa.

Figura 2 – Planejamento Estratégico.



Fonte: OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR E SILVA, (2011, p. 31).

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2011) na estrutura elaboração do planejamento estratégico deve-se levar em consideração os seguintes quesitos:

- a) Quais são as áreas e funções envolvidas
- b) Quais as hierarquias envolvidas
- c) Quais são os responsáveis pela operacionalização
- d) Quais e quantos são os dados internos e externos a serem considerados

### 2.3 A CONTROLADORIA NA GESTÃO

Para Nascimento e Reginato (2009) a essência do controle organizacional, esta diretamente associada à capacidade da alta administração de integrar os seus gerentes e respectivas áreas em torno dos seus objetivos, a fim de buscar por meio do monitoramento, facilitar a gestão. Ainda afirmam também, que o controle organizacional, tem sido observado sob a perspectiva do processo de gestão, ou seja, a partir do planejamento da execução e do controle.

Na visão de Schimidt e Santos (2009) o papel da controladoria na elaboração do planejamento de uma entidade esta direcionado, inicialmente, para a sistematização do processo de elaboração do plano, ou seja, é de sua função a criação do plano de planejamento.

Nas premissas de Frezatti *et al* (2009) as atribuições e responsabilidades da Controladoria põem ser resumidas no binômio mensurar e informar, no seguinte sentido:

- a) Mensurar, no sentido de que cabe a ela identificar, interpretar e calcular, monetariamente, os eventos econômicos em termos de receitas, custos, resultados, margens, taxas de retornor, etc.
- b) Informar, no sentido de proporcionar um fluxo de informações que permita preparar os relatórios e divulga-los para os grupos de usuários internos e externos das informações.

Abaixo, Frezatti *et al* (2009) apresentam como ficaria a posição da controladoria dentro da organização:

Figura 3 – Posição na estrutura da organizacional.



Fonte: FREZATTI *et al*, (2009, p. 34).

Por conseguinte Schimidt, Santos (2009, p. 61) apontam que “a controladoria terá a responsabilidade de fazer com que exista um plano e que este seja apoiado por todos os níveis decisórios da entidade”. Sob esta ótica, a controladoria desempenha papel fundamental, no alcance e na influencia sobre os objetivos, e do cumprimento das metas estabelecidas pela administração.

Após definir a posição da controladoria na organização, é importante entender como se estrutura a mesma, Oliveira, Perez Junior e Silva (2011) exemplifica abaixo a mesma.

Figura 4 – Estrutura da Controladoria.



Fonte: OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR E SILVA, (2011, p. 8).

Para Oliveira, Perez Junior e Silva (2011, p. 10), “O processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria por meio das informações de planejamento e controle”. Os mesmos ainda dizem que as informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem tal, conforme figura demonstrada acima.

## 2.4 A CONTROLADORIA E OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O atual cenário de negócios globalizado criou a necessidade de que as entidades passem a ter sistemas que gerem informações cada vez mais velozes e confiáveis para fundamentação do processo decisório.

Para Polloni (2000 p. 54), o sistema de informação pode ser definido como “qualquer sistema que processe informação e produza resultados para um fim específico, em que cada um de seus sistemas integre um sistema automatizado de uma organização”.

Na visão de Peleias (2002), a informação é a base e o resultado da ação executiva e que a partir disso é preciso empreender esforços para suprir os gestores com ferramentas de informática que permitam o planejamento, o registro e o controle das decisões tomadas em cada fase do processo de gestão.

Em continuidade, o autor ainda afirma que cabe a controladoria exercer essa função, e, para tal, a concepção, o desenvolvimento conceitual, a implantação, a operação e a manutenção de sistemas de informações são necessários para o apoio ao processo de gestão.

Schmidt e Santos (2009) afirmam que as funções da controladoria são muito dependentes da gestão de sistema de informações, pois com a evolução da tecnologia da informação dificilmente uma entidade gerenciara suas informações fora de um sistema.

Diante disso, fica evidenciado que um sólido sistema de informação é essencial para o desenvolvimento da controladoria, pois desta forma as informações são identificadas, capturadas e comunicadas na forma e prazo adequado, permitindo aos gestores determinar ações no tempo exato.

Segundo Nascimento e Reginato (2009) as empresas devem investir em sistemas informatizados que possam gerar informações confiáveis e propiciar o efetivo desenvolvimento de processo de controle da empresa.

De posse a importância dos sistemas de informações dentro da controladoria, temos a figura do *controller* diretamente relacionado à aplicação de suas habilidades para um desempenho eficiente.

## 2.5 O CONTROLLER

### 2.5.1. Definição do *Controller*

Segundo Tung (1976) a palavra “*Controller*” não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das empresas no Brasil, através da prática dos países industrializados, tais como Estados Unidos, a Inglaterra, etc, serviam inicialmente, nesses respectivos países, para designar o executivo que tinha tarefa de controlar ou verificar as contas.

De acordo com Frezatti *et al* (2009), com a evolução das empresas, tanto em relação ao crescimento dos negócios como em relação a novas situações e problemas, foi necessária e expansão do uso da contabilidade, originando a criação do *controller* nas organizações.



Oliveira, Perez Jr e Silva (2011, p. 11) explicam que “entende-se por *controller* um dos principais executivos da empresa, devendo ser o gestor do Sistema de Informações Gerenciais”. E ainda concluem dizendo que “o *controller* deve ser um profissional de alto nível na empresa”.

Conforme Morante e Jorge (2008), o *controller* é um profissional, que além de processar uma considerável quantidade de informações sobre o desempenho de diversas áreas da organização, tem por incumbência maior a análise, diagnóstico e proposição de medidas corretivas.

Nesse sentido Tung (1976) relata que esse profissional deve ter a capacidade de tomar decisões sobre problemas que poderão surgir, quando necessário possuir iniciativa na elaboração de relatórios, fornecendo informações com linguagens específicas para cada usuário receptor.

A partir destas conceituações permite-se perceber a importância do profissional da controladoria como gerador de informações dentro da organização. No entanto é preciso para melhor entendimento identificar suas funções e qualificações.

### 2.5.2. Função e Qualificação do *Controller*

No entender de Frezatti (2009) durante anos, o *controller* teve como função apenas a realização da contabilidade formal, a preparação de registros contábeis financeiros e a custódia dos ativos da empresa, e que isso gradualmente se estendeu passando a incluir a análise e explicação de fatos econômicos e financeiros, auxiliando os gestores na administração geral das empresas.

Na perspectiva de Oliveira, Perez Junior e Silva (2011, p. 13), “o *controller* deve ser um profissional multifuncional, ou seja, deve acumular experiências nas áreas contábeis, financeira e administrativas”.

Ainda afirmam que para atender às exigências do mercado de trabalho, os conhecimentos exigidos para o desempenho das funções de *controller* são: contabilidade e finanças, sistemas de informações gerenciais, tecnologia de informação, aspectos legais de negócios e visão empresarial, métodos quantitativos e processos informatizados da produção de bens e serviços.

*O controller precisa conhecer e entender o funcionamento da cadeia de valores em que a organização está inserida, para que ele tenha capacidade de gerar informações para os gestores sobre os principais fornecedores de recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, informacionais, etc., bem como sobre os principais consumidores dos produtos e serviços dessa organização. (SCHMIDT; SANTOS, 2009, p. 16).*

Abaixo estão relacionadas algumas das funções do *controller*, citadas por Tung (1976):

- a) Implantação e supervisão do plano contábil da empresa.
- b) Preparação e interpretação dos relatórios financeiros da empresa.
- c) Verificação contínua das contas e dos registros, em todos os setores da empresa.
- d) Compilação dos custos de produção e também de distribuição.
- e) Preparação e interpretação das estatísticas e relatórios para a decisão administrativa.
- f) Estabelecer normas padrão relativas à contabilidade, e aos processos e sistemas de trabalho da empresa.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo conhecer a controladoria e a sua importância na gestão empresarial, analisando teorias disponíveis por autores relacionados à área. Para tal, foi realizada uma pesquisa partindo de referenciais bibliográficos, de cunho exploratório, com abordagem qualitativa.

Através da pesquisa bibliográfica verificam-se as publicações relacionadas ao assunto. De acordo com Cervo e Bervian (2006), a pesquisa bibliográfica busca explicar o problema a partir de referenciais publicados em documentos. Tendo como base, o proposto artigo tem como base publicações do acervo da biblioteca da instituição, tendo como premissa as referências de três autores.

De posse deste material bibliográfico, inicia-se uma pesquisa exploratória a fim de obter novas informações, e conhecimento sobre tal. Na definição de Minayo (2003), ela tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Utilizou-se também o método descritivo, que pressupõem que se atinja um profundo conhecimento do problema ou ação a ser avaliada. Marconi e Lakatos (1996, p. 20), salientam que “esse tipo de pesquisa delinea o que é, abordando também a descrição, o registro, análise e interpretação de fenômenos atuais”.

Em relação à abordagem, o estudo utiliza a abordagem qualitativa, para análise documental. Conforme Richardson (1999, p. 79), “a abordagem qualitativa de um problema, além de ser opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Porém há alguns autores não separam com transparência os dois métodos.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme estudo bibliográfico neste artigo, constata-se a constante a busca das empresas em otimizar resultados através de práticas inovadoras. A controladoria tem atendido essa busca mostrando sua importância no processo organizacional, no planejamento estratégico, e no suprimento de informações ao gestor administrativo, assumindo o papel de ferramenta indispensável para que se alcance resultados eficientes e satisfatórios.

A atuação da Controladoria começou a acontecer após o grande aumento do tamanho das organizações e da elevada globalização que fez com que os mercados de capitais expandissem tornando as atividades cada vez mais complexas. Ela é de suma importância e sua responsabilidade está em elaborar, implementar e manter os sistemas de informações integrados, tanto operacionais, como financeiros e contábeis. Tem a missão de otimizar os resultados econômicos, zelando sempre pela eficácia do seu processo de gestão, e sua função normalmente está ligada ao objetivo da empresa, buscando uma aprimoramento contínuo, e uma administração eficaz do sistema de informações.

Também é necessário evidenciar que essas atividades desenvolvidas pela controladoria, só são possíveis através de um sistema de informações sólido e confiável, que permitam sua identificação e comunicação em tempo hábil para tomada de decisões assertivas. E tudo isso vem a ser um diferencial tendo em vista que o profissional capacitado para administrar essa área, que é o *controller*, demonstra as seguintes características e qualidades: acumular experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas, ter capacidade de tomada de decisões, elaborar relatórios e fornecer informações de forma clara que permitam ao receptor interpreta-las corretamente, porque isso o capacita para um papel de alto nível no âmbito empresarial.

#### REFERÊNCIAS

- BARRETO, M. G. P. **Controladoria na gestão**: a relevância dos custos da qualidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CATELLI, A. **Controladoria**: Uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- FREZATTI, F. ROCHA, W.; NASCIMENTO A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial**: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MEDEIROS, J. A. **Agribusiness** – contabilidade e controladoria. Guaíba: Agropecuária, 1999.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**. 22.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- MORANTE, S.; JORGE, F. T. **Controladoria**: Análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria**: Um enfoque na eficácia organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Controladoria Estratégia**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PELEIAS, I. R. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de Gestão**: teoria e prática, 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- POLLONI, E. G. F. **Administrando Sistemas de Informação**: Estudo de Viabilidade. São Paulo: Futura, 2000.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de Controladoria** 1.ed. v.17 2.reimp. São Paulo: Atlas, 2009.



TUNG, N. H. **Controladoria Financeira das empresas: Uma Abordagem Prática.** 5.ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1976.