

A Controladoria como Ferramenta na Administração das Empresas

Adriana Maria R. de Araújo Amorin

Fernanda de Araújo Ferreira

Michelle M. Gonçalves Leal

Suliane Roberta dos Santos

RESUMO

O objetivo deste trabalho é apresentar o papel da controladoria no gerenciamento das empresas. Departamento que necessita de comunicação frequente com outros setores, a controladoria é responsável pelo sistemas de informação da empresa, sendo assim, o *controller* obtém as informações desses outros setores para suas análises e repasse de dados aos gestores. A contabilidade brasileira está se adequando as normas internacionais e com esse objetivo foi criada a lei 11638/07 e o CPC, diante desse novo contexto o *controller* deve se adequar as novas normas para que faça uma análise válida das demonstrações contábeis. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliografia, com base em livros e artigos científicos já existentes sobre o assunto, assim como análise de dados. Os resultados apontaram que é de grande importância a atuação da controladoria dentro da organização e que o *controller* tem sido cada vez mais requisitado para uma gestão mais eficiente, pois este profissional tem características inovadora, atualizada e atua em diversos processos da empresa.

Palavras-chave: Controladoria. *Controller*. Informação. Gestão.

1. INTRODUÇÃO

A controladoria colabora com os gestores na busca da eficácia em suas áreas, utilizando dos sistemas de informação como instrumento de gestão, tem a função de garantir informações adequadas ao processo decisório. O profissional responsável pela controladoria é chamado de *controller*, este tem conhecimentos que vão além do setor contábil, possui visão econômica dos processos e cuida para que todas as etapas de planejamento organizacional sejam executadas dentro dos

prazos estabelecidos e da forma esperada, mantém relações com outros departamentos da organização, oferecendo suporte necessário para as suas atividades.

A controladoria deve acompanhar o desenvolvimento de diversas áreas da empresa, como a logística, onde custos de transportes, organização de estoques, manuseio de materiais entre outras atividades logísticas devem ser analisadas; setor contábil, onde as demonstrações devem ser apresentadas dentro das exigências legais, fornecendo ao *controller* informações sobre o patrimônio, rendimento do período e toda situação financeira da empresa em geral; entre outras áreas que também são analisadas.

Todas as informações são consolidadas em relatórios dos resultados dos departamentos que entre outros dados como custos, lucratividade, e se o produto atendeu a demanda prevista etc., são apresentados, esse trabalho realizado pela controladoria é de grande influência tornando-se indispensável na verificação da situação atual do negócio e na possibilidade de novas decisões e investimentos.

1.1 Problemática

Tendo em vista que a controladoria tem ganhado mais espaço nos processos decisórios das organizações, qual é a sua contribuição na gestão das empresas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo é apresentar o papel da controladoria no gerenciamento das empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Conceituar a controladoria e a sua missão;
- b) Descrever as funções do *controller*;
- c) Identificar como a controladoria desempenha importante função na assessoria das demais áreas da empresa;

- d) Apresentar a influência das normas internacionais de contabilidade, na atuação da controladoria.

1.3 Justificativa

Este estudo se justifica na compreensão do papel da controladoria na gestão administrativa, e da necessidade de atualização do profissional *controller* quanto as exigências do mercado e as normas internacionais de contabilidade, sendo também ênfase no curso de ciências contábeis é de grande importância para alunos e profissionais o conhecimento relativo a área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Controladoria

A controladoria está presente na administração de muitas empresas, Mosimann e Fisch definem:

[...]a Controladoria pode ser conceituada como conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia. (MOSIMANN e FISCH, 1999).

De acordo com Nascimento Júnior (2010) o crescimento das organizações após a Revolução Industrial, na Inglaterra em meados do século XVIII, e com a disseminação a nível mundial desse movimento a partir do século XIX, os ramos da Administração e da Contabilidade ganharam grande importância para o desenvolvimento e o crescimento das empresas.

Em relação a esse contexto o autor afirma também que com as mudanças ocasionadas pela Revolução Industrial, as empresas se viram frente a necessidade de um controle mais efetivo de seus negócios, dessa forma as ciências administrativa e contábil sofreram grande valorização.

A controladoria atua diretamente com os gestores para uma melhor geração de resultados. Atua em todo e qualquer tipo de entidade, com ou sem fins lucrativos, seja ela privada, pública, mista ou do terceiro setor. Está presente em setores industriais, serviços, instituições financeiras, sociedades entre outros. (Frezatti e outros, 2009)

Em relação à missão da controladoria, Frezzati e outros definem:

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 objetivos. Independentemente da denominação da área organizacional, as funções de controladoria deveriam ser executadas. Compreende a disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações, por meio das contabilidade gerencial e contabilidade financeira.

2.2 O *Controller* e suas funções

Gestor do departamento de controladoria, o *Controller*, segundo Ribeiro (2007, p.14) "é o responsável pelo sistema de informações da empresa, assumindo grande responsabilidade perante os gestores, pois estes se reportam ao *controller* para obter orientações quanto à direção e o controle das atividades empresariais."

Mosimann e Fisch complementam:

O *controller* faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial. Como gestor do sistema de informações, está em posição de exercer o controle por meio do relato e da interpretação dos dados necessários à tomada de decisões. Por intermédio do suprimento e da interpretação de dados relevantes e oportunos, exerce influência sobre as decisões, desempenhando um papel fundamental no direcionamento da empresa aos seus objetivos. (MOSIMANN E FISCH, 1999, p. 89).

Ao *controller* são atribuídas diversas tarefas, de acordo com Dale citado por Mosimann e Fisch (1999, p.91) as funções deste profissional são em resumo:

- a. Fornecer a informação básica para controle gerencial por meio da formulação de políticas de contabilidade e de custos, procedimentos e padrões, preparação de demonstrações financeiras e manutenção de livros contábeis, direção da auditoria interna e controle de custos;
- b. Orçamentar e controlar operações e resultados;
- c. Atividades específicas de controle de:
 - Contas gerais, subtitulos e desdobramentos: delinear verificações sobre as finanças da empresa e salvaguardar seus ativos; verificar faturas, contas a receber e a pagar, controle de pagamentos e recebimentos, folha de pagamentos, benefícios adicionais dos empregados; registros de instalações e equipamentos; atividades da contabilidade de custos das várias funções administrativas;
 - Estoques;
 - Estatísticas; e
 - Impostos.
- d. Preparar e interpretar demonstrações financeiras e relatórios contábeis regulares;
- e. Fazer auditoria interna;
- f. Interpretar dados de controle.

Os autores ainda complementam:

- conjunto dos sistemas contábeis empregados na empresa;

- reforço do controle interno por meio da auditoria interna;
- preparação e explicação das análises financeiras;
- manutenção dos contratos celebrados pela empresa com terceiros;
- administração das questões fiscais e tributárias;
- estabelecimento, coordenação e administração de um plano adequado para o controle das operações empresariais;
- fiscalização dos objetivos, efetivação das políticas, processos e estrutura organizacional da empresa estabelecidos em conjunto com os demais gestores;
- coordenação e preparação da informação para auditoria externa, bem como ser elo de ligação da empresa com os auditores independentes;
- proteção dos ativos da empresa;
- estudos econômico-financeiros, incluindo as influências de forças econômicas e sociais e do governo sobre o resultado econômico das atividades da empresa;
- aprovação do pagamento e assinatura de títulos de crédito em consonância com o tesoureiro;
- aplicação de regulamentos da empresa quanto às cauções prestadas e ações emitidas pela empresa;
- preparação e aprovação de normas internas elaboradas para o cumprimento de decisões administrativas tomadas pelo acionista controlador ou por acordo de acionistas, ou ainda, para o cumprimento de dispositivos legais ou exigências governamentais, quando se tratar de assunto que diga respeito à gestão econômica;
- assessoramento aos demais gestores para correção dos desvios entre o planejamento e a execução;
- gerenciamento do sistema de informações que dá suporte ao processo decisório da gestão econômica;
- preparação de informações de ordem econômico-financeira para as entidades governamentais, acionistas controladores ou a quem, por acordos, tem negócios com a empresa;
- gerenciamento da área de Controladoria. (MOSIMANN E FISCH, 1999, p.93).

2.2.1 Características da profissão

A esse profissional com tarefas interdisciplinares, Silva e outros (2010, p. 06) ressaltam, "é exigida uma visão holística de toda a empresa, bem como, uma percepção mais apurada de alguns instrumentos gerenciais, tornando este, um profissional multidisciplinar."

Ribeiro (2007, p.17) afirma, "na empresa moderna, a tendência é o maior entrelaçamento entre as áreas da entidade."

A autora complementa a afirmação:

Nos tempos atuais o *controller* tem assumido posto multifuncional, tornando sem espaço para profissionais que se contentam apenas com tarefas rotineiras. A valorização deste profissional se faz em decorrência do seu acúmulo de conhecimentos e experiências nas áreas contábeis, financeiras e administrativas; que dão ao *controller* maior capacidade de elaboração de

planejamentos estratégicos e controle dos custos de produção, bens, serviços, financeiros e administrativos.

Do profissional da controladoria são exigidas diversas competências, conhecimentos e habilidades. Conhecimento do ramo de atividade da empresa, dos problemas e vantagens que afetam o setor. Conhecimento da história da empresa e identificação com suas metas e políticas. Competências para analisar dados contábeis, estatísticos e utilizar dos recursos da informática para trabalhar os dados, expressar-se bem oralmente e por escrito e profundo conhecimento dos princípios contábeis e das implicações fiscais que afetam o resultado empresarial. (SILVA e outros, 2010, p. 06).

O *controlleiro* pode ficar restrito a uma só área, é um profissional que auxilia na tomada de decisões, sendo assim, destaca Roehl-Anderson e Bragg citado por Ribeiro (2007, p.18), “habilidade de comunicar-se como todos os níveis de gerenciamento e entendimento das outras áreas como engenharia, produção, compras, vendas e marketing etc.”.

2.3. O papel da Controladoria na gestão

A controladoria atualmente exerce um papel de grande importância na gestão das organizações. Segundo Figueiredo e Caggiano (2004) a controladoria tem o objetivo de garantir informações adequadas ao processo decisório, proporcionando assim a eficácia gerencial.

De acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009) o papel da controladoria, é assessorar as diversas áreas das empresas, fornecendo mensurações econômicas, e por visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

É necessário que as informações sejam verdadeiras, portanto neste contexto, Frezatti e outros (2009) afirmam que “[...] de nada adianta realizar cálculos e gerar relatórios se as informações não forem úteis ao tomador de decisão, reduzindo seu grau de incerteza e dando-lhe mais segurança em suas ações”.

2.3.1 Planejamento e Controle

Para a controladoria é fundamental o processo de planejamento e controle das organizações. Segundo Oliveira, Perez Jr., e Silva (2009) “o processo decisório é influenciado pela atuação da controladoria por meio das informações de planejamento e controle”.

Os autores ainda afirmam que o planejamento estratégico pode ser definido como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, e planos para atingir esses objetivos, de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de organização ela é, ou deseja ser. Figueiredo e Caggiano (2004) complementam que “planejamento estratégico é uma definição, em termos de futuro, do que a entidade vai fazer e como vão ser utilizados estrategicamente seus recursos”.

Já o planejamento operacional, de acordo com Chiavenato (2003), é desenvolvido para o curto prazo, e preocupa-se com metas específicas de cada tarefa ou atividade.

Após esses processos os objetivos almejados são executados, segundo Frezatti e outros (2009), “a execução corresponde ao desenvolvimento das ações planejadas previamente, ou seja, é a operacionalização das atividades, como compra, estocagem, produção, venda etc”.

Os autores ressaltam também que:

Posteriormente ao planejamento e concomitantemente à execução, o controle permite que a organização, além de acompanhar a realização das atividades, realmente todo o processo de gestão. Exercer o controle, num sentido geral, significa verificar o que foi ou o que está sendo feito, comparar com o que deveria ser, identificar eventuais divergências e tomar as medidas necessárias para a correção dos desvios. (FREZATTI e outros, 2009, p. 53).

“A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos”. (CHIAVENATO, 2003).

2.3.2 Sistemas de Informações Gerenciais

As informações adquiridas pela empresa são fundamentais para a tomada de decisões. De acordo, com Oliveira, Perez Jr., e Silva:

Sistema de informações gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações, que são utilizadas na estrutura decisória da

empresa como ferramenta que possibilita a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. (OLIVEIRA, PEREZ JR., E SILVA, 2009, p. 55).

Os autores também ressaltam que, dado é qualquer elemento identificado, que por si só não conduz a uma compreensão dos fatos ou situações. Já a informação pode ser usada pelos gestores, de forma útil e capaz de proporcionar o retorno necessário à realização dos objetivos estabelecidos.

Frezatti e outros afirmam que:

Basicamente, os relatórios contábeis gerenciais devem gerar, além das demonstrações contábeis mais usuais, tabelas, quadros, gráficos e figuras; devem, sempre que possível, trazer comentários sobre o que está sendo reportado e sugerir aos gestores ações que poderiam ser tomadas à luz das informações reportadas. Esses relatórios precisam ser compreensíveis pelos usuários, numa linguagem correta, porém sem abusar de termos muito específicos de determinadas áreas, como contabilidade, economia, direito, engenharia etc. Afinal, o relatório deverá auxiliar o usuário da informação e não responsável por sua elaboração[...]. (FREZATTI e outros, 2009, p. 73).

Os autores afirmam também que, um sistema de informações gerenciais deve possuir três subsistemas: Contabilidade, custos e orçamento.

Segundo Oliveira, Perez Jr., e Silva (2009), a contabilidade gera informações, com o objetivo de propiciar a seus usuários base segura para suas decisões, pela compreensão da situação em que se encontra a organização, seu desempenho, evolução, os riscos e oportunidades que oferece.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2004), orçamento “é um instrumento direcional. Constitui-se de planos específicos em termos de datas e de unidades monetárias, visando orientar a administração para atingir os fins específicos em mente, ou seja, os objetivos empresariais”.

Os autores ressaltam também que “custos são essencialmente medidas monetárias dos sacrifícios com que a organização tem que arcar para alcançar seus objetivos [...]”.

Oliveira, Perez Jr., e Silva (2009) afirmam que, surgiram *softwares* de gestão com o objetivo de processar todas as informações das empresas de maneira rápida, integrada e precisa, o que geralmente modificam a cultura de uma empresa, tornando a informação a principal base para as decisões, devido uma maior confiabilidade.

2.4 Influência das normas internacionais na atuação do controller

Com a adoção pelo Brasil das normas internacionais de contabilidade, o controller teve que se atualizar, para que sua análise das demonstrações contábeis, estejam de acordo com as novas exigências. Diante deste novo contexto, Costa; Campos e Amaral (2009, p. 79) afirmam: “O Brasil passa por uma etapa de adaptação e requer profissionais preparados, sendo indispensável para tanto, o conhecimento das normas internacionais”.

Santos e outros (2010, p. 96) complementam:

Percebe-se que novos desafios estão a caminho, sendo necessário que pesquisadores, estudiosos, profissionais e usuários da Contabilidade assumam com compromisso e responsabilidade seu papel no processo de harmonização das normas contábeis. (SANTOS e outros, 2010).

Com isso torna-se essencial o acompanhamento e entendimento dessas exigências pelo controller.

2.4.1 CPC 13: Adoção inicial da Lei nº 11.638/07 e da Medida Provisória nº 449/08

O CPC 13 é o pronunciamento que traz as mudanças ocorridas pela lei nº 11.638/07 e da Medida Provisória nº 449/08. Segundo o CPC 13, a entidade deve aplicar este pronunciamento caso suas primeiras demonstrações contábeis se refiram a um período ou a um exercício social iniciado a partir de 1º de Janeiro de 2008.

Este pronunciamento tem como objetivo:

Assegurar que as primeiras demonstrações contábeis elaboradas de acordo com as novas práticas contábeis adotadas no Brasil, bem como as demonstrações contábeis intermediárias que se refiram a parte do período coberto por essas demonstrações contábeis, contém informações que:

- Proporcionem um ponto de partida adequado para a contabilidade de acordo com as novas práticas contábeis adotadas no Brasil;
- Sejam transparente para os usuários;
- Possam ser geradas a um custo que não supere os benefícios para os usuários. (CPC 13, 2008).

Este pronunciamento modificou as seguintes práticas contábeis: Instrumentos financeiros; arrendamento Mercantil financeiro; ativo deferido – despesas pré-

operacionais e gastos com reestruturação; ativo intangível; valor de recuperação de ativos; ajustes a valor presente; equivalência patrimonial; prêmios recebidos na emissão de debêntures e de ações e subvenções para investimento; reserva de reavaliação; lucros acumulados; aquisição de bens e serviços e remuneração com base em ações (*stockoptions*); operações de incorporação, fusão e cisão entre partes dependentes; demonstração do valor adicionado e dos fluxos de caixa; primeira avaliação periódica da vida útil e econômica dos bens do imobilizado.

Estas práticas que são instrumentos de análise contábil do *controller* devem ser contabilizadas de acordo com a lei 11.638/07 e da medida provisória 449/08, sendo assim este profissional deve dominar esta lei e sua aplicação nas demonstrações contábeis.

3 METODOLOGIA

3.1 Método adotado

A escolha da metodologia de pesquisa deve ser de acordo com o objetivo do autor, neste sentido diz Silva (2006) “A escolha da metodologia oscila de acordo com os objetivos traçados da pesquisa e o problema que se encontra sendo investigado”.

Baseando-se no objetivo dos autores a metodologia aplicada neste trabalho é classificada como pesquisa bibliográfica, pois “Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos etc.”. (SILVA, 2006, p.54).

3.2 Coleta de dados

Para a elaboração do trabalho através da pesquisa bibliográfica foram selecionados trabalhos já publicados sobre o assunto em livros e artigos científicos.

3.3 Análise e tratamento dos dados

Os dados serão apresentados de forma qualitativa. Para analisar o assunto serão apresentados dados teóricos como definições e características

da controladoria, análise dos dados e quadros explicativos que possibilitam o melhor entendimento do assunto.

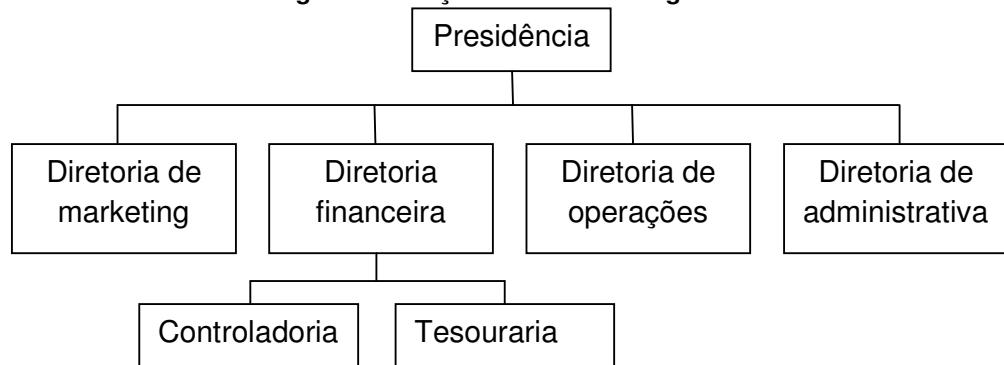
4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo analisamos as informações apresentadas nos capítulos anteriores, discutindo a posição da controladoria e do *controller* na empresa; a função da controladoria como área de grande importância e participação nos processos decisórios em diversos departamentos das organizações.

4.1 A controladoria no organograma da empresa

Atualmente a posição da Controladoria no organograma das organizações, varia muito, de acordo com o porte das empresas, as atividades exercidas por elas, a cultura em que se encontram, entre outros. Mas geralmente como nos mostra o figura 1, a controladoria está ligada ao setor financeiro da empresa. A Controladoria é um departamento de extrema importância, que auxilia nos processos decisórios. O responsável pela área, pode ser denominado Gerente, Diretor ou Superintendente de Controladoria, ou simplesmente *Controller*.

Figura 1: Posição na estrutura organizacional

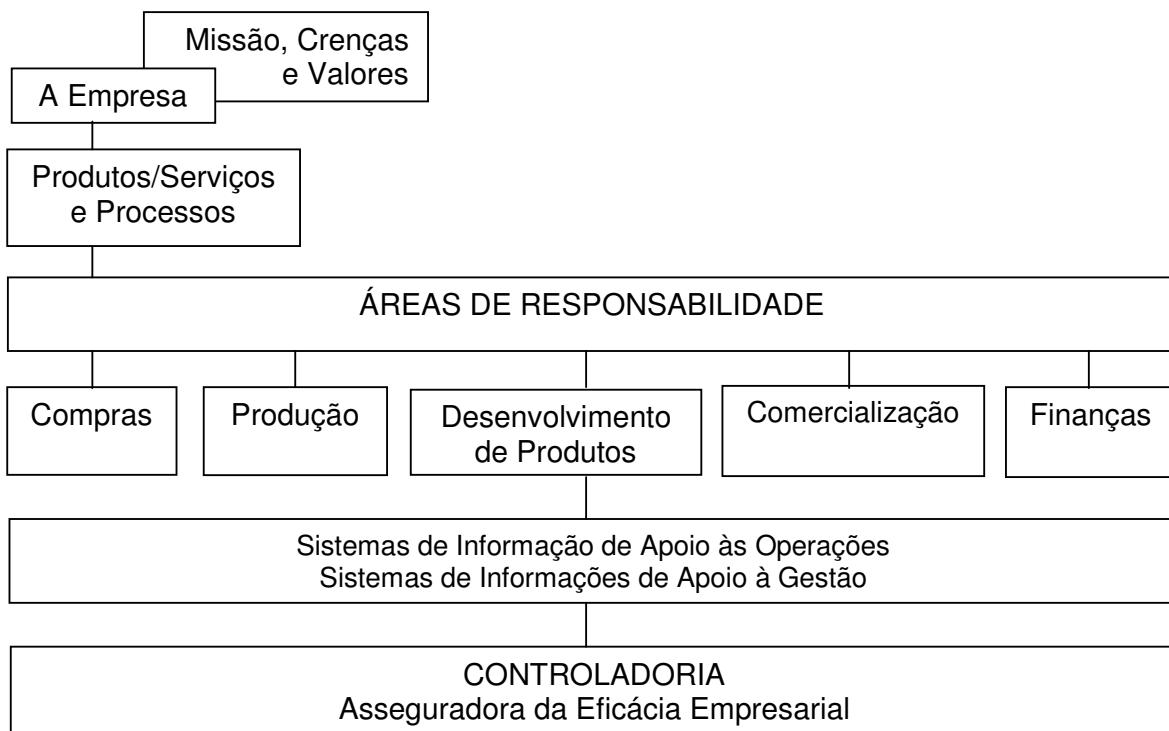


Fonte: Frezattiet al. (2009)

4.2 A missão da Controladoria

O setor de controladoria tem como missão a busca pela eficiência e eficácia empresarial. Compete a este departamento analisar informações, como as demonstrações contábeis, relatórios financeiros, os custos gerados, entre outros. Dados estes, que permitem o planejamento, a execução dos objetivos traçados, e o controle das atividades exercidas pelas organizações. Para garantir a continuidade dos objetivos das empresas, é necessário que a Controladoria tenha comunicação direta com todas as áreas da empresa, para que assim ela possa auxiliar todos os setores, e gerar informações uteis, para os processos decisórios, visando sempre otimizar os resultados econômicos.

Figura 2: Missão da Controladoria e as Demais Áreas da Empresa



Fonte: Padoveze (2010, p. 33)

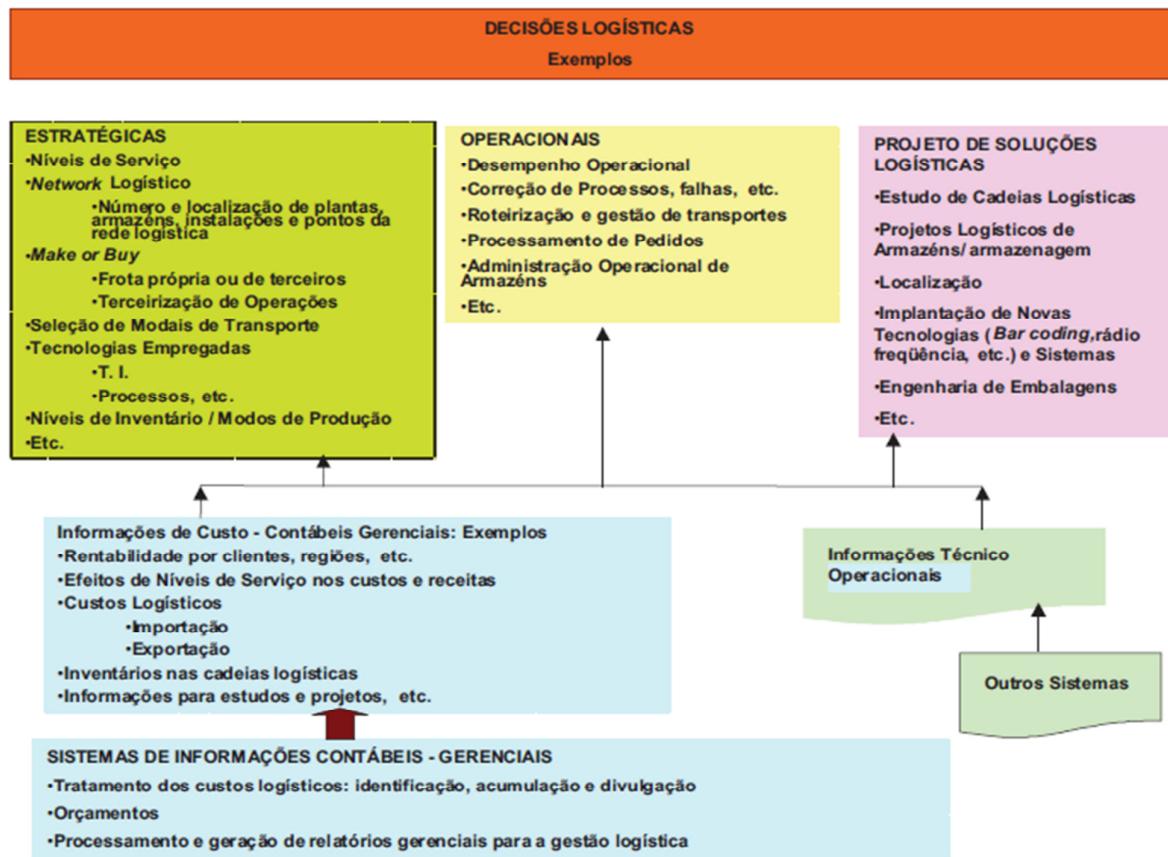
A Controladoria age diretamente com os gestores para novos planejamentos, após a implantação de novas mudanças a controladoria tem a função de

acompanhar a aplicação dessas mudanças nas áreas e cobrar a eficiência e tempo certo na execução, assim como, fornecer o auxílio necessário às áreas, esse acompanhamento é imprescindível para que todas as informações necessárias a

verificação dos resultados sejam levantadas e relatórios de *feedback* sejam apresentados aos gestores.

Na logística, por exemplo, o *controller* deve compreender os elementos que a compõe, como distribuição, transporte, materiais, produto, planejamento entre outros processos logísticos, pois esses elementos exercem forte influência no trabalho da Controladoria.

Figura 3 - A Interface decisões logísticas e Sistemas de informações contábeis gerenciais.



Fonte: Bio e outros, 2001

A figura acima ilustra como a controladoria fornece informações para o departamento de logística que auxilia na tomada de decisões estratégicas, operacionais e de projeto de soluções logísticas. Para que a controladoria tenha competência para repassar essas informações com eficiência é necessário que todas as análises necessárias sejam bem feitas.

Após o planejamento, execução e acompanhamento dos processos nas áreas, como a logística por exemplo, a análise das demonstrações contábeis

fornecerão informações relativas ao rendimento do período, o *controller* deve possuir conhecimento aprofundado na área contábil, pois somente assim será capaz de verificar a situação econômica e financeira da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Controladoria desempenha importante papel na administração das empresas, atua em auxílio aos gestores das áreas nos processos de planejamento e controle, com o objetivo de alcançar os resultados esperados, sendo assim, a controladoria tem relação direta com diversos departamentos dentro da organização, pois, tem a função de acompanhar o desempenho dos processos desenvolvidos cobrando que sejam realizados com eficiência e no tempo planejado.

O *controller* deve ser um profissional com perfil pró-ativo, visão moderna e conhecedor de todos os processos da organização, pois, tem como principal ferramenta de trabalho a informação. Deve ser capaz de analisar todas essas informações e consolidar em resultados que serão apresentados aos gestores. Para que essa análise seja eficiente é necessário que o *controller* tenha conhecimento econômico, financeiro e como já citado domínio dos processos que está acompanhando.

Com base nos estudos levantados conclui-se que a Controladoria é um órgão de extrema importância nas organizações em que está presente, contribuindo para uma melhor geração de informações, que proporcionam aos gestores uma visão ampla dos resultados de cada área da empresa, permitindo assim a possibilidade de novos planejamentos e investimentos se necessários, também para a verificação se o que já está sendo executado tem fornecido os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

BIO, Sergio Rodrigues; ROBLES, Leo Tadeu; FARIA, Ana Cristina de. **Papel da Controladoria no Apoio às Decisões logísticas:** Um estudo de caso. São Paulo.

Disponível em: <<http://www.logicon.org.br/arquivos/95.pdf>> Acesso em : 26 out. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: 7º ed. Totalmente Revista e Atualizada. Campus, 2003.

COSTA, Camila Lopes; CAMPOS, Francislaine Mendes de; AMARAL, Marielen Moreira. **Capacitação Profissional:** um estudo sobre a adoção das normas internacionais de contabilidade (IFRS) nas instituições particulares de ensino superior do ABC. Brasília: Revista Brasileira de Contabilidade, n. 177, 2009.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS TÉCNICOS CPC – 13: **Adoção Inicial da Lei nº 11.638/07 e da Medida Provisória nº 449/08.** Brasília, 2008, 16p.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria:** Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2004.

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

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

NASCIMENTO JUNIOR, Alcivando Jose do. **A Controladoria e o Controller.** 09 março 2010. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/a-controladoria-e-o-controller/2766/>>. Acesso em: 28 out. 2012.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE,Clovis Luis. **Controladoria Básica.** 2.ed. Revista atualizada. São Paulo: Tengazelearning, 2010.

RIBEIRO, Lisa Meitner Seixas. **Competências, habilidades e atitudes do Profissional controller nas empresas de médio e grande porte da grande Florianópolis.** 2007.44f. Monografia (conclusão de curso). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SANTOS, José Luiz dos; et al. **Estudo comparativo do tratamento contábil dos prejuízos não realizados intercompanhias na consolidação nas normas brasileiras, internacionais e nos US-GAAP.** Brasília: Revista Brasileira de Contabilidade, n. 183, 2010.

SILVA, Ana Paula Ferreira da et al. **Competências exigidas aos profissionais de controladoria pelo mercado de trabalho** In: SEMEAD Seminários em Administração, XIII, 2010, São Paulo. Disponível em <<http://www.eadfea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/171.pdf>> Acesso em: 18 out. de 2012.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade. In: SILVA, Antônio Carlos Ribeiro da. **Elaborando projeto de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 3, p. 41-73.