

A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

(Agostinho Franco Lameira da Silva¹)

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo abordar a importância da controladoria como ferramenta de gestão mostrando assim tantas boas possibilidades que as empresas podem ter com o apoio de um controller, que tem como objetivo demonstrar os pontos fracos e fortes, presentes e futuros da empresa para uma melhor tomada de decisões. É visível que todas as organizações buscam o lucro e nesta busca incessante enfrentam dificuldades, como as novas tecnologias e mercado globalizado, com mudanças acontecendo a todo tempo, provocando impactos até mesmo em setores mais estáveis. Diante desse cenário, a controladoria, busca analisar as informações para auxiliar o planejamento e controle da gestão com intuito de melhorar o resultado das empresas. Cabe ressaltar que neste contexto as empresas devem se preocupar cada vez mais com uma boa gestão e com uma estrutura organizacional bem pensada para que ela corra menos riscos e garanta um processo decisório mais claro e objetivo a fim de se manter firme e sempre avançando no competitivo mercado, para isso é necessário contar com o apoio da controladoria. Com isso a exigência do mercado por cargos de Controller, nos motiva a especializar e aprofundar cada vez mais a essa promissora função. Este trabalho tem por objetivo fazer por meio de uma pesquisa de revisão bibliográfica com o intuito de contribuir para o meio acadêmico sobre o esclarecimento da temática que versa sobre a importância da controladoria como um instrumento de gestão dentro das organizações.

Palavras-chave: controladoria, modelos de gestão, controller, organização.

Introdução

Com a economia globalizada as empresas modernas, passam a se preocupar em adotar um processo de gestão para isto, necessitam de uma estrutura organizacional bem delineada para a sua sobrevivência. Diante dessa nova perspectiva surge um órgão interno cuja finalidade é garantir que as informações sejam adequadas ao processo decisório e que esteja sempre pronta a apoiar a diretoria da entidade no processo de gestão. Este órgão interno que esta sendo descrito é a controladoria.

Segundo, Catelli (2007, p.38), a gestão das atividades empresariais pelo modelo de gestão econômica, deve ser sistêmica, pois a maximização isolada dos resultados das partes não necessariamente conduz à otimização do todo. Sendo a controladoria uma área com uma visão ampla e possuidora de instrumentos adequados à promoção da otimização do todo, deve responsabilizar-se pelo cumprimento de uma missão muito especial. A finalidade principal da controladoria será assegurar a otimização do resultado econômico da organização. Para que essa finalidade possa ser cumprida, objetivos claros e viáveis devem ser estabelecidos. Explicitando, os objetivos da controladoria são: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Diante do que foi exposto pelo autor citado acima pode-se afirmar que controladoria assume papel relevante na apuração dos números contábeis e financeiros nas empresas, bem como o de planejar e controlar o orçamento, desenvolver e revisar permanentemente os padrões de desempenho, buscando o resultado real das atividades em conformidade com os padrões estabelecidos. A controladoria é, em sua essência, uma área coordenadora das informações sobre a gestão econômica, mas a responsabilidade dos resultados almejados pertence aos gestores.

¹ BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS PELA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE, PÓS GRADUANDO EM AUDITORIA E CONTROLADORIA PELA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE, agostinhoaju@gmail.com.

A necessidade de manter a empresa sempre competitiva exige uma equação que une produtividade e eficiência, à alta lucratividade a custos menores; então, uma função que antes era apenas de suporte, passa a ter uma importância estratégica, mas suprir a demanda por controladoria tem sido um dos grandes problemas para as empresas.

Pode-se afirmar que a controladoria é uma metodologia eficaz para suprir as necessidades informativas, pois esta apoiada em informações contábeis, e atua de forma proativa por meio de metodologias específicas como controle, planejamento e orçamento. Isso, com intuito principal de modelar e consolidar um sistema de informações que auxilie o processo de gestão.

Este trabalho busca esclarecer o que é controladoria, explica que o que é o *controller*, descreve modelos de gestão e ressalta a importância da controladoria para as organizações.

O que é controladoria?

De acordo com Catelli (1999, p. 33), a controladoria tem como missão otimizar os resultados da empresa, tendo uma atuação de otimizadora do resultado, coordenando o orçamento de todas as áreas da empresa, informando as realizações e apontando os desvios, fazendo isto periodicamente, além de simular resultados utilizando alternativas.

A controladoria tem um papel gerencial que precisa ser desenvolvida por um profissional contábil capacitado e com um conhecimento amplo. A busca contínua por atualização e por novas soluções são apenas o começo de um caminho para quem pretende seguir neste mercado.

Cabe destacar que a controladoria juntamente com a contabilidade gerencial que são advindas da ciência contábil são ferramentas voltadas exclusivamente para a gestão empresarial.

É a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciências Contábeis e do sistema de informação da controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema da empresa.

No que se refere ao seu surgimento este pode ser datado a partir da década de 60, sendo marcado pelo crescimento industrial desencadeado pelo final da Segunda Guerra Mundial. Esse processo ocorreu devido a necessidade proveniente

da instalação das empresas estrangeiras multinacionais, que aumentou a competitividade do mercado que passou a exigir das organizações um maior rigor em seus processos, fazendo-se assim necessária a presença de controle em seus processos.

Corroborando com o que está descrito acima o Santos e Padoveze (2007, p.36), afirmam que o surgimento da controladoria pelas organizações no Brasil foi devida a instalação das multinacionais no país, assim os profissionais locais eram capacitados pelos estrangeiros, para prestar suporte informacional à matriz destas organizações, com base nas técnicas contábeis utilizadas no país de origem das corporações internacionais.

De acordo com Sá (2009, p.56) este defende que, a palavra controladoria essencialmente remete ao controlismo, portanto não representa a realidade de sua dimensão, ressalta que o termo contabilidade gerencial, ou mesmo, contabilidade para fins administrativos, se encaixam melhor como denominação desta metodologia.

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p.73), a controladoria é o órgão que assessora as diversas gestões da empresa e de forma sistêmica, apresenta a mensuração das alternativas econômicas, por meio da modelagem de informações que facilite o entendimento dos gestores quanto à situação real do empreendimento.

Entende por controladoria como sendo uma área administrativa a qual se deve absorver todas as informações que são processadas pelos sistemas que integram uma organização, analisa-las e replanejá-las, promovendo a compatibilização da cultura empresarial, integrando os gestores dos diversos níveis hierárquicos numa grande rede interna de aprendizado e conhecimento que tem como fim único de promover o crescimento da organização.

Do ponto de vista de Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 6) “as funções e atividades exercidas pela moderna controladoria tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, com ou sem fins lucrativos”. Os autores consideram como essenciais a utilização de tais ferramentas, pois o processo decisório é influenciado diretamente pela atuação da controladoria no âmbito de planejamento e controle.

De acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 19) estes ressaltam que a controladoria pode ser vista diante de duas perspectivas distintas que resumem: A primeira como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a

base conceitual, e a segunda vê a controladoria como um órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de um sistema de informações.

Ainda segundo os autores a controladoria, enquanto ramo do conhecimento estabelece a base teórica necessária para modelar um sistema de informações que condiz com as necessidades informacionais dos gestores. Já como unidade administrativa é responsável pela coordenação e disseminação do conhecimento, por meio da implantação do sistema de informações, que possibilite os administradores tomarem as decisões que traduzam-se na otimização dos resultados da organização.

A controladoria baseia-se no controle e conhecimento, auxiliando em relatórios específicos que facilitam a tomada de decisões dentro da organização. Surgindo então como evolução natural da contabilidade praticada nos dias atuais, cujo campo de atuação é as organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo com outros num dado ambiente.

Os objetivos da controladoria no que tange a gestão é a promoção da eficácia organizacional, viabilização da gestão econômica e promoção das áreas de responsabilidade.

O Controller

Para ser um bom controller é necessário ter o conhecimento em gestão organizacional, de recursos humanos, *supply* e produção, por exemplo. Este conhecimento vem de um controle preciso de indicadores da empresa, que envolvem um melhor gerenciamento da contabilidade, dos custos, das finanças e da tecnologia da informação, dentre outros. O controle precisa envolver auditorias complexas e que cheguem ao nível de detalhes não demonstrados diretamente em relatórios contábeis.

O controller precisa demonstrar a capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para a tomada de decisões, visando à implantação de ações de melhorias. Precisa fornecer as informações em linguagem clara, simples e direta aos usuários e principalmente traduzir os fatos, uma vez que os números isolados não auxiliam a administração da empresa.

O que as empresas vêm buscando é um profissional que esteja capacitado e disposto a assumir o papel de conselheiro imparcial e não de um crítico insatisfeito. O controller é um membro estratégico dentro das organizações, pois é o detentor das informações e sua principal atribuição é transmiti-la com excelência aos usuários. Assim, por ser o profissional que gera a informação, outras funções atribuem-se diretamente ao seu perfil, que são a coordenação, avaliação, planejamento e controle. Ressalta-se que como efeito da profissionalização enfrentado pelas organizações a atuação deste profissional é imprescindível, pois através de seus conhecimentos contábeis, tributários, coordenação de processos e planejamento subsidia o processo decisório.

Neste contexto, Siqueira e Soltelinho (2001, p.32) sintetizam que este profissional é o detentor das informações e sua principal atribuição é transmiti-la com excelência aos usuários

A tarefa do controller é manter os administradores informados da situação real da organização, apresentando os rumos que ela pode tomar, aonde pode ir e quais os caminhos a serem seguidos. Segundo Koliver (2005, p.28), o controller deve ter um conhecimento adequado da área para executar bem as suas atividades. Este profissional deve ter interação e liderança que possa acompanhar a dinâmica do processo e da exata dimensão do negócio para o qual está recebendo total confiança. Ainda segundo o autor é importante destacar que o surgimento do profissional controller não é um modismo e nem está atrelado somente a uma área específica, já que esse profissional necessita ter uma visão ampla atuando e controlando todas as áreas da organização é de suma importância que esse profissional tenha conhecimento de contabilidade para que possa utilizá-la como um instrumento de informação e de apoio.

O controller deve possuir uma visão holística da empresa, ou seja, reunir os dados, gerir as informações e reportá-las à administração. Tem ainda como dever, exercer influência que induza os gestores a optarem por decisões lógicas e conscientes com a missão e objetivos estratégicos da organização.

Na visão literária o controller caracteriza-se como um profissional multidisciplinar e holístico, com habilidades para planejar, executar, controlar e desenvolver um sistema de informações que corresponda às necessidades dos administradores. É um membro estratégico e possui grandes responsabilidades, por isso aumenta a necessidade de que estes profissionais tenham profundos

conhecimentos em informática, sejam comunicativos, apresentem espírito de liderança, habilidades em trabalhar em equipe, além de conter conhecimentos técnicos na área de contabilidade e finanças.

O moderno controller deve ter uma visão proativa, permanentemente dirigida para o futuro. Deve, de acordo com Tung (apud Oliveira; Perez Jr.; Silva, 2010, p.45)

- ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para as tomadas de decisão;
- possuir o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios, quando necessário;
- fornecer as informações específicas a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe;
- traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendência e em índices, uma vez que os números, por si só, podem não ser suficientes na tarefa de auxiliar a administração da empresa;
- ter uma visão proativa e preocupada com o futuro, visto que pouca coisa pode ser feita na prática, devido à análise ser restrita aos fatos passados, porque não podem mais ser gerenciáveis;
- elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis.
- insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção para os fatos reportados pela Controladoria;
- sempre que possível assumir a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultor na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico;
- ser imparcial e justo em suas críticas e comentários ao desempenhar as funções de controle e avaliação do desempenho dos demais departamentos e executivos da organização;
- ter a capacidade de vender suas ideias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais válidas e interessantes que elas sejam;
- ter, principalmente, a capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, suas contribuições para outras áreas sofrem limitações.

Modelos de gestão

De acordo com Cruz apud Pereira (2001, p.39) para que as metas organizacionais de gerenciamento e controle, sejam auferidas, é de suma importância que os gestores disponham de mecanismos que os norteie nesse processo. Assim, desta forma pode-se afirmar que os modelos de gestão são um conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída.

Segundo Nascimento e Reginato (2010, p.14), cada organização possui um modelo de gestão específico que é derivado da cultura organizacional pois as organizações possuem líderes, crenças, valores, estilos de gestão e liderança, aspectos que devem ser levados em consideração na escolha o modelo de gestão, já que o estão atrelados a esses aspectos e serão responsáveis pela tomada de decisões e estratégias que a organização venham a adotar.

De acordo com Padoveze (2007, p.28), o modelo de gestão é o instrumento de gestão significativo, pois estabelece a forma que a empresa gerencia toda a sua estrutura, de acordo com os desafios do ambiente externo. Assim, o modelo é considerado um influenciador na cultura da organização, pois permite e promove uma cultura organizacional com capacidade de adaptação às mudanças ocorridas no seu meio.

A finalidade do modelo de gestão é buscar atender às necessidades da entidade, as quais são detectadas e analisadas no decorrer do estudo realizado na estrutura organizacional. O modelo que é proposto busca orientar, principalmente, a cultura dos gestores que precisam estar atentos às mudanças do meio e utilizar o suporte na hora das decisões. Isso porque essa ferramenta é considerada de extrema importância já que é ela que controla e dá o subsídio para que ocorra um ambiente favorável dentro da empresa.

O modelo de gestão promove novas atitudes gerenciais e novas formas de pensar, visando à interação sistêmica desses processos e permitindo visualizar a organização como um todo. Desse modo, estabelece-se a sincronia necessária para a eficácia dos propósitos da empresa. Refere-se, também, à forma como a empresa passará a organizar suas atividades, já que essa constante mudança organizacional é exigida pelo próprio ambiente. Exigência, diga-se, que demanda das organizações um nível de eficácia e precisão cada vez mais alto, ou seja, não basta mudar e organizar, é preciso mudar corretamente.

De acordo com Padoveze (2007, p.31) este considera que o modelo de gestão deve ser um facilitador e um orientador do processo de gestão que, uma vez implantado, resultará em muitos benefícios à empresa. Um novo modo de pensar dentro da empresa estabelecerá a interligação entre os seus segmentos, cuja administração se estabelecerá como processo unificado, embora cada segmento atue em sua respectiva área.

O sistema de gestão, diz respeito ao processo decisório organizacional nas fases de planejamento, execução e controle. É caracterizada por teóricos da administração como um processo de tomada de decisões. Para a eficácia e eficiência do processo produtivo é necessário um processo estruturado de gestão. Os responsáveis pelas tomadas de decisões são os gestores, e só acontece a partir dos eventos econômicos.

No foco da gestão, os usuários internos são mais importantes que os usuários externos, porque é por meio das informações internas que a controladoria vai conseguir administrar com todas as informações necessárias para tomadas de decisões, ou seja, seus planejamentos. Para que uma entidade possa gerar informações gerenciais eficazes é preciso que haja:

- plano de contas bem estruturado e adequado à empresa;
- registros dos fatos contábeis, nas datas próximas ao ocorrido;
- fechamento contábil mensal;
- contas patrimoniais, de custos e despesas devidamente reconciliadas.

De acordo Caggiano e Figueiredo (2006, p.52), o processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle.

O processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria por meio das informações de planejamento e controle. As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem essas decisões.

Pode-se afirmar que o modelo de gestão facilita a ação organizacional, pois o mesmo define e estabelece a estrutura organizacional da empresa e a relação de interação de seus elementos, pois procura compreender a complexidade do sistema empresa, através das relações ambientais. Assim, o princípio norteador da controladoria consiste em facilitar e orientar o processo de gestão.

A importância da controladoria

A controladoria dentro do processo de gestão compreende os planos de planejamento e controle, bem como representa uma unidade responsável em coordenar esforços e assegurar a otimização da eficácia organizacional. Assim, mencionam Perez Jr, Pestana e Franco (1997, p. 31) que “o processo de gestão é influenciado pela atuação da controladoria através das informações geradas pelas atividades de planejamento e controle.” É importante atentar-se a citação dos autores, pois atrelam a atuação da controladoria como órgão de assessoria aos gestores.

Floriani (2014) afirma que em relação à questão controle o papel da controladoria está ligado diretamente a ação de verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos. Bem como, prestar informações relevantes e oportunas para a gerência, como suporte as decisões, com intuito de garantir atingir a missão pela qual a empresa existe.

A utilização dos recursos da controladoria são fundamentais para dar confiabilidade, eficácia, segurança e agilidade na geração de informações para o processo decisório. Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p.46) afirmam que a gestão estratégica da controladoria, desde o planejamento estratégico, passando pelos planos de ação, orçamentos, avaliação de indicadores de desempenho e a agilidade nas correções do planejamento inicial são essenciais para uma continuidade empresarial auto-sustentável.

Os gestores precisam de informações seguras e tempestivas para auxiliá-los no processo de gestão, principalmente diante da constante busca por vantagens competitivas e pela procura por garantir o crescimento do empreendimento no mercado. Neste contexto, para assegurar a otimização do resultado econômico da instituição, a controladoria utiliza-se de ferramentas específicas de planejamento e controle.

No que tange ao suporte informacional prestado pela controladoria, o gestor poderá atuar com maior segurança no planejamento presente e futuro da organização, levando em consideração as alternativas viáveis, de forma segura e

coerente, para concretização de suas metas, objetivando lucratividade e rentabilidade, dentro das exigências impostas pelo mercado.

A Controladoria vista como unidade administrativa é responsável pela coordenação e disseminação de modelos de gestão quanto ao conjunto teoria, conceito, sistema de informações e também, como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzem à otimização do resultado global da organização, contudo para estabelecer-se é necessária estabelecer critérios para avaliação, pois com a controladoria visa-se que os relatórios contábeis devem ser aprimorados, pois para estabelecer relatórios devem se levar em conta, segundo Catelli (2001, p: 87) que afirma: “dois parâmetros são especialmente importantes no processo de avaliação de lucro através de relatórios: utilidade (relevância) e praticabilidade(objetividade)”.

De acordo com Oliveira (2009, pg.43) a missão da controladoria é contribuir para a otimização do resultado econômico da empresa (com a utilização da informação do conhecimento), tendo como responsabilidade a indução dos gestores para as melhores decisões.

A controladoria oferece varias funções dentro de uma organização, a principal é a de controle, mas é defendida por alguns autores, como Santos (2005, pg.27), conforme descrição a seguir, que também existem outros papeis importantes dentro da organização, estabelece como função primordial da controladoria a direção e a implantação dos sistemas de:

- Informação: compreensão dos sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamentos e recebimentos, folha de pagamento, etc.
- Motivação: referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
- Coordenação: centralização das informações sob o ponto de vista econômico e á assessoria da direção da empresa, alertando pra situações desfavoráveis e também sugerindo soluções.
- Avaliação: interpretação de fatos e avaliação de resultados.
- Planejamento: forma de determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.

- Acompanhamentos: verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Podemos observar, que conforme descrição a controladoria tem uma importância muito grande, pois praticamente esta atendendo todos os setores de uma empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se inferir que é perceptível que a utilização dos recursos da controladoria é de vital importância para dar confiabilidade, velocidade e segurança nas informações disponibilizadas para o processo decisório. Destaca-se que este órgão de staff tem reduzido a distância entre os diversos setores da organização e o processo de gestão. Isso por meio das ferramentas gerenciais citadas neste estudo, desde o planejamento estratégico, passando pelos planos de ação, orçamentos, avaliação de performance dessas ações e consequentes correções de cursos, os quais dependem de um excelente sistema de controle gerencial, que se converge e se integra na controladoria.

A controladoria é departamento que tem um papel muito importante dentro do processo de gestão, onde são extraídas as informações da contabilidade e revertidas em relatórios gerenciais, identificando possíveis falhas, auxiliando na solução de problemas diários e possibilitando criar planejamentos estratégicos. Assim, ela auxilia e orienta os gestores nas tomadas de decisões e contribui para otimização dos resultados da empresa.

Diante do que foi exposto no trabalho pode-se afirmar que a controladoria funciona como órgão de apoio a gestão, que modela o sistema de informações gerenciais com intuito de suprir as necessidades informativas do empreendimento de maneira objetiva, facilitando a compreensão dos gestores frente aos demonstrativos contábeis e financeiros.

A Controladoria exerce uma função muito maior quanto ao seu nome, pois não considera apenas em controlar as atividades para serem realizadas tanto qualitativamente como quantitativamente. A controladoria é um instrumento para se tomar as melhores decisões, pelos executivos, assim sendo, o responsável pela controladoria, o *controller* tendo que interagir praticamente com todos os setores de

uma organização, estando atento desde o planejamento de uma nova ação, acompanhando a execução e controlando os resultados.

Neste sentido a Controladoria exerce um papel fundamental de gestão dentro da organização, sendo utilizados nas médias e grandes empresas nacionais e principalmente internacionais.

ABSTRACT

This study aims to address the importance of controlling as a management tool showing so many good chances that the companies may have the support of a controller, which aims to demonstrate the strengths and weaknesses, the company's present and future for a better decision making. It is apparent that all organizations seek profits and in this relentless pursuit struggling, eat new technologies and globalized market, with changes happening all the time, impacting even in more stable sectors. In this scenario, the controller, seeks to analyze the information to support the planning and management control aiming to improve the results of companies. Note that in this context businesses should be concerned more with good management and organizational structure with a well thought out so that it runs less risk and ensure a clearer decision-making and goal to stand firm and ever advancing in the competitive market, it is necessary to have the support of controladoria. Com this market requirement by Controller positions, motivates us to specialize and deepen increasingly promising this function. This work aims to do through a literature review of research in order to contribute to the academic environment on the clarification of the subject that deals with the importance of controlling as a management tool within organizations.

Keywords: controlling, management models, controller, organization.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** -GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

- CAGGIANO, Paulo César; FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: teoria e prática**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CATELLI, Armando. **Controladoria abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CATELLI, Armando. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1999
- FLORIANI, Arlete Regina. **Controladoria como geradora de informações para subsidiar decisões administrativas**. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/554/507>. Acesso em: 02 de nov de 2014.
- KOLIVER, Olívio. **A contabilidade e a controladoria: tema atual e de alta relevância para a profissão contábil**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2005.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumentos de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva, **Controladoria: Fundamentos do controle empresarial**. São Paulo. Saraiva, 2009.
- PADOVEZE, Clovis Luis, **Controladoria estratégica e operacional; conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo. Thomson Learning, 2007.
- PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficiência**. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Arnaldo Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria e Gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SÁ, Lopes de. **Controladoria e contabilidade aplicada à administração**: Curitiba: Juruá, 2009.
- SANTOS, André Ricardo Ponce dos; PADOVEZE, Clóvis Luís. Contribuição à estruturação de sistemas de informações de controladoria estratégica. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.36, n.163, p. 82-97, jan./fev. 2007.

SANTOS, Roberto Vatan dos. Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica - GECON. São Paulo: Saraiva, 2005

SIQUEIRA, José Ricardo Maia de; SOLTELINHO, Wagner. **O profissional de controladoria no mercado brasileiro – do surgimento da profissão aos dias atuais.**2001 Disponível em:
http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad27/Revista_27_parte_5.pdf.
Acesso em: 30 out. 2014.