



O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO ORGANIZACIONAL

Autores: SILVA, Vinícios Rodrigues da; SOUZA, Adriano Augusto de

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo demonstrar como a Controladoria pode ser uma ferramenta eficaz para acirrar a competitividade empresarial, colocando a empresa em posição de destaque no seu mercado de atuação. Não é de hoje que as ferramentas contábeis são vistas como importantes instrumentos de gestão, por favorecerem um bom planejamento, a realização de orçamentos e previsão de despesas, entre outros. Nesse ínterim, será respondida a seguinte questão: como a Controladoria pode ser aplicada na rotina das empresas, contribuindo para que os gestores tomem decisões mais acertadas, alcançando resultados mais satisfatórios para o processo organizacional? Os resultados das pesquisas apontam que é crescente o número de empresas que utilizam ferramentas gerenciais capazes de gerar informações eficazes, que favoreçam a alavancagem dos negócios e uma das mais diligentes opções é a Controladoria, que disponibiliza informações em forma de relatórios que contribuem para uma tomada de decisões mais acertadas, no tempo certo.

Palavras Chave: Gestão. Tomada de decisões. Mercado. Informação. Relatórios.

ABSTRACT

This research aims to demonstrate how Controllershship can be an effective tool to enhance business competitiveness, placing the company in a prominent position in its market. It is not new that accounting tools are seen as important management tools, as they favor good planning, budgeting and expenditure forecasting, among others. In the meantime, the following question will be answered: how can Controllershship be applied in the routine of companies, helping managers to make better decisions, achieving more satisfactory results for the organizational process? The results of the researches show that the number of companies that use management tools capable of generating effective information, that favor the leverage of the business is increasing and one of the most diligent options is the Controllershship, which provides information in the form of reports that contribute to a decision making process. of more correct decisions, at the right time.

Key Words: Management. Decision-making. Market. Information. Reports.

1 – INTRODUÇÃO

A cada dia que passa, o mercado se torna mais e mais competitivo, exigindo das empresas a capacidade de se reinventar, de inovar e de se adequar às exigências impostas pelas mudanças, levando em conta a sua realidade e a possibilidade de se transformar sempre que for necessário. Destaca-se que para se manterem competitivas, as empresas precisam ser capazes de atender às demandas dos seus clientes e do



mercado em que atuam, promovendo retorno financeiro para os seus gestores, com uma taxa de rentabilidade satisfatória (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Ainda segundo Figueiredo e Caggiano (2008), muitas empresas, apesar da concorrência acirrada, não dispõem dos recursos necessários – inclusive intelectuais – para implementar mudanças, nem para usufruir com a devida competência e conhecimento de todas as ferramentas que dispõem e que são necessárias para alcançarem o sucesso que tanto almejam. Nesse cenário, insere-se com grande destaque a Controladoria, que agrega maior valor ao processo organizacional, sobretudo porque diz respeito ao controle do negócio, considerando todas as suas particularidades.

Não é de hoje que as ferramentas contábeis se mostram importantes instrumentos de gestão, que não perderam sua eficácia mesmo diante de tantos avanços e da revolução tecnológica, cumprindo fielmente sua função de nortear os gestores e administradores que almejam manter o seu negócio lucrativo e em pleno equilíbrio, buscando constantemente um crescimento sustentável e responsável. Planejar o futuro, orçar gastos, realizar previsão de despesas de custos, entre outros, são procedimentos fundamentais para assegurar a sobrevivência da empresa e, como tal, devem ser valorizados e aplicados. Com base em tais considerações, pergunta-se: como a Controladoria pode ser aplicada na rotina das empresas, contribuindo para que os gestores tomem decisões mais acertadas e condizentes com a realidade dos negócios, gerando resultados mais satisfatórios para o processo organizacional?

A justificativa para a elaboração deste estudo é a sua relevância acadêmica e organizacional, considerando que a sobrevivência das empresas, principalmente em momentos de grande instabilidade econômica e política, depende de dados e informações precisos, que permitam a tomada de decisões certas, bem como a implantação de ações necessárias para que as organizações consigam se destacar no seu mercado de atuação.

A hipótese para a questão problema parte do pressuposto de que, quando um gestor conhece bem a realidade, a capacidade produtiva e a capacidade financeira da empresa, ele consegue analisar sistematicamente todos os cenários e apresentar, com a devida antecedência, soluções para possíveis problemas que possam ocorrer, sem falar na criação de chances reais de aproveitamento de oportunidades que surgem no decorrer do processo, antes mesmo que a concorrência tome conhecimento delas e se manifeste.



Através dos dados gerados pela Controladoria, é possível que os gestores tenham acesso às informações de grande valia, fundamentais para uma gestão eficaz. Tais informações permitem que os responsáveis pelo processo decisório tenham acesso a dados, princípios e procedimentos adotados pelas mais variadas áreas, no entanto, para que isso seja possível, a Controladoria precisa estar ligada ao trabalho desenvolvido pelos líderes / presidente da organização.

Destaca-se, portanto, que o objetivo geral deste estudo é demonstrar como a Controladoria pode ser uma ferramenta eficaz para tornar uma empresa mais competitiva, levando-a a ocupar uma posição de destaque no seu mercado de atuação.

2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo resultou na elaboração de um artigo científico que teve como base a realização de uma pesquisa bibliográfica e documental, que contou com o suporte técnico de materiais literários e sites especializados em Gestão Organizacional, Contabilidade Gerencial e Controladoria, de autores especialistas e estudiosos nos assuntos discutidos, tais como, Feltrin e Buesa (2013), Figueiredo e Caggiano (2006), Frezatti (2009), Lunkes e Schnorrenberger (2009), Marion (2005), entre outros, no período compreendido entre os dias 04 de agosto e 10 de setembro de 2020, resultando em uma coleta de dados e informações capazes de reforçar a importância da Controladoria para a gestão organizacional, destacando todas as benesses advindas de tal área.

No decorrer da construção desse estudo científico, que considerou o tema “O papel da Controladoria no processo organizacional”, assunto bastante atual e relevante no âmbito corporativo, foram realizadas pesquisas e análises com vistas a promover uma discussão consistente, contando com o respaldo dos estudos publicados por autores diversos e pelas ideias por eles apresentadas e defendidas. A base para a pesquisa foi a consulta realizada em sites e sistemas de busca, cujos descritores foram as palavras Controladoria, gestão, *controller*, informação e organização, considerando publicações do período compreendido entre os anos de 2005 a 2017. Algumas informações com datas anteriores também foram consideradas, visando justificar os estudos mais recentes e evidenciar a sua importância dentro do cenário atual.



3 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Pela eficácia dos resultados e por toda sua contribuição para a alavancagem dos negócios, as empresas (de micro, pequeno, médio ou grande porte) que buscam crescer, se solidificarem no seu mercado de atuação e se destacarem frente à concorrência, têm feito uso de ferramentas gerenciais bastante eficazes e capazes de gerar informações de grande importância e que tanto contribuem para o equilíbrio organizacional, ao mesmo tempo que contribuem diretamente para a alavancagem dos negócios. Dentre as melhores e mais diligentes opções de ferramentas de gestão existentes, destaca-se, como objeto deste estudo, a Controladoria (LAVARDA; PEREIRA, 2011).

A Controladoria é uma evolução da área contábil que durante muito tempo, foi questionada acerca da eficácia dos resultados apurados e que, em muitos casos, gerou dados e relatórios insuficientes para analisar a viabilidade de um negócio. As mudanças ocorridas no ambiente corporativo e no mundo sinalizaram a urgente necessidade de transformação desse cenário, o que favoreceu o surgimento e o fortalecimento da área de Controladoria, que se tornou imprescindível para a produção de respostas rápidas e consistentes para os gestores (MIRANDA, 2008).

Na atualidade, a Controladoria tem se mostrado uma ferramenta de gestão de grande eficácia, sendo, portanto, imprescindível para a tomada de decisões assertivas e capazes de interferir positivamente no destino e na correta aplicação dos recursos da empresa, otimizando os resultados organizacionais (LAVARDA; PEREIRA, 2011).

De acordo com Matarazzo (1998), a Controladoria é uma das ferramentas mais utilizadas para subsidiar a administração de uma empresa. Seus relatórios abrangem os diferentes níveis hierárquicos e funcionam como ferramentas indispensáveis nas tomadas de decisões, causando forte influência no processo de elaboração e implantação do planejamento estratégico empresarial e do orçamento.

É correto afirmar, segundo Marion (2005), que a área de Controladoria vem crescendo significativamente nos últimos anos, gerando dados fundamentais para as empresas, independente do seu tamanho e do seu ramo de atividade. De posse de tais informações, os gestores adquirem a segurança necessária para planejar o futuro, para tomar decisões assertivas, mais confiáveis e mais precisas, mantendo a empresa competitiva, lucrativa e cumpridora das suas obrigações.



De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009), tanto as empresas públicas, quanto as empresas privadas e as instituições que compõem o Terceiro Setor, que desejam se estabelecer e se destacar no mercado, precisam compreender a importância da Controladoria, priorizando-a sempre que necessário, com vistas a definir metas e objetivos condizentes com a realidade da empresa e que sejam capazes de favorecer o alcance dos resultados almejados.

A aplicação eficaz dos recursos disponibilizados pela Controladoria é capaz de alavancar os negócios, mudar a visão e o comportamento da organização em relação ao mercado e aumentar sua competitividade, favorecendo a previsão de possíveis obstáculos - além de contribuir para a elaboração de um planejamento capaz de reverter situações de fracasso - e promovendo resultados consistentes e satisfatórios. Destaca-se neste contexto o planejamento estratégico (que se responsabiliza pelos planos de longo prazo, com base em uma análise das oportunidades e ameaças do mercado) e o planejamento operacional (detalhamentos dos objetivos da empresa que devem seguir suas diretrizes para traçar e cumprir metas) - que evidenciam os objetivos da empresa e apresentam o melhor caminho a ser seguido (PADOVEZE, 2012).

Segundo Frezatti (2010), a Controladoria gera informações relevantes que permitem antecipar decisões e optar por um caminho em detrimento a outros - considerando a realidade vivida pelas organizações, as suas preferências, a sua disponibilidade de investimento, o grau de aceitação em relação às mudanças, os riscos existentes, entre outros. Os dados gerados possibilitam a realização de um planejamento que permita que as empresas alcancem um retorno satisfatório dos seus investimentos, alcançando um faturamento condizente com a sua realidade e com os seus objetivos - o que agrega valor de mercado e torna a empresa mais competitiva.

No entanto, é preciso destacar que antes de planejar, os gestores / administradores precisam conhecer a fundo o potencial financeiro e produtivo da organização, evitando se basear em informações equivocadas e inconsistentes que possam colocar em risco a sobrevivência da empresa. Vale ressaltar que informações fidedignas a respeito da instituição também possibilitam prever, com maior precisão, cenários incertos e duvidosos (FELTRIN; BUESA, 2013).

Gestores que detêm a informação assumem o controle do próprio futuro e do futuro organizacional, o que não significa que erros não ocorrerão no decorrer do



processo ou que não surgirão possíveis arrependimentos por decisões tomadas precipitadamente; mesmo diante da existência de tais possibilidades, é preciso persistir na elaboração e aplicação destas informações, pois, mesmo diante das dificuldades, elas sempre apontam o melhor caminho. Informações precisas, oportunas e pertinentes sobre a economia e o desempenho das empresas são cruciais para a sobrevivência das mesmas (FREZATTI, 2010).

Diante deste contexto, é correto afirmar que gestores despreparados e desqualificados para tomar decisões, que não valorizam o trabalho e as informações disponibilizadas pela Controladoria e que se perdem diante da falta de conhecimento acerca da realidade da empresa, estão fadados ao fracasso – o que evidencia a importância do acesso constante a dados corretos e fiéis à realidade do negócio (WELSCH, 2012).

Importante destacar que a Controladoria agrega a importante função de contribuir para a realização de um planejamento perfeito, cujo objetivo é atingir um controle eficaz, ou seja, controlar as atividades da empresa e organizar o seu sistema gerencial com base em dados reais. Isso permite que os administradores / gestores tenham acesso e conhecimento aos fatos ocorridos em um dado exercício, bem como aos resultados apurados. Tudo isso faz com que tal área seja vista como fundamental no âmbito organizacional, sobretudo pelo fato de disponibilizar dados e informações sobre situações passadas e presentes, aditando um grande valor ao processo decisório - sem falar que ela consegue ser, ao mesmo tempo, abrangente e sucinta, ajustando-se constantemente às necessidades da organização e dos seus gestores (MENEZES, 2010).

De acordo com Grande e Beuren (2008), a globalização – uma das maiores impulsionadoras das mudanças que impactaram a vida das pessoas e das organizações, exigindo readequações no modo de gerir os negócios - levantou a necessidade de as empresas basearem sua gestão em informações capazes de promover resultados consistentes e satisfatórios para, dessa forma, tomarem decisões corretas, capazes de colocá-las em posição de destaque no seu mercado de atuação. Quando o gestor utiliza corretamente tais informações, o processo decisório torna-se mais eficaz e consistente e os planos traçados para a empresa passam a se basear em dados projetados, que devem considerar a realidade da empresa e a sua capacidade produtiva e financeira.



A partir deste cenário, a Controladoria assumiu papel de grande relevância no processo organizacional, interferindo positivamente – desde que bem aplicada – nos resultados alcançados. “Devido a visão do todo adotada pela Controladoria, ela atua como órgão facilitador ao fornecer informações às áreas, auxiliando os diferentes usuários nas tomadas de decisão”. (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009).

Isso leva a crer que a Controladoria está diretamente ligada à geração de dados verdadeiramente consistentes e capazes de dar respaldo à tomada de decisões gerenciais, afinal, através dela é possível organizar e produzir informações relevantes para os gestores decidirem o que é de fato relevante para a sobrevivência da empresa e para o alcance dos objetivos desejados, com base na missão e nas metas determinadas (PADOVEZE, 2012).

Segundo Gomes e Gomes (2012), as decisões gerenciais podem ser classificadas como simples ou complexas. As informações simples são aquelas que envolvem a rotina da organização (ou a vida pessoal e/ou profissional de um indivíduo) e envolvem, no máximo, duas pessoas que dialogam entre si em busca de um ponto comum que culmine em uma solução. Tal classificação envolve menor risco e menos incertezas; em contrapartida, existem também as decisões complexas que, por si só, envolvem questões com maior grau de dificuldade e, muitas vezes, de difícil solução. Não raro, as decisões complexas precisam ser tomadas contando com o auxílio e o conhecimento de um grupo de profissionais capazes de deliberar sobre questões e informações importantes que interferirão diretamente no processo decisório e no futuro da organização.

É preciso salientar que a tomada de decisão (seja de questões simples ou complexas), para ser mais assertiva, deve envolver a análise de parâmetros quantitativos e qualitativos. A responsabilidade de tomar decisões com base nesses critérios é comumente atribuída aos gestores, às empresas, ao governo e outras instituições. Sem falar que, considerando a alta competitividade imposta pela globalização, é imprescindível que as decisões sejam tomadas de maneira rápida, precisa, sensata e abrangente, baseando-se sempre em dados concretos (GOMES; GOMES, 2012).

Diante da realidade apresentada, que evidencia a importância da Controladoria na gestão organizacional, é importante destacar que dentre as principais funções de tal área destacam-se o planejamento (que determina um plano integrado com vistas a alcançar objetivos e metas previamente estabelecidos), a organização (que é



fundamental para a execução do planejamento levando em conta a estrutura da empresa), a direção (que coordena as atividades, dividindo as tarefas de acordo com a capacidade de cada colaborador), o controle (que mede o desempenho do processo com base nos objetivos traçados) e a informação (que é obtida através da análise e interpretação dos resultados obtidos) (LUNKES; SCHNORRENBURGER, 2009).

“À Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades”. (PADOVEZE, 2012, p. 03).

Não se pode deixar de salientar que a Controladoria também possui uma função motivacional, que influencia efetivamente no comportamento e na produtividade dos trabalhadores e isso fica bastante evidente quando se analisa o efeito dos sistemas de controle sobre todos os profissionais (OLIVEIRA et al., 2010).

É preciso destacar que, como profissional responsável pelo departamento de Controladoria, o papel do *controller* é gerenciar sistemas de informação, de modo que as atividades desenvolvidas pela organização alcancem os resultados esperados. É atribuição deste profissional elaborar relatórios que sirvam de base para tomadas de decisões importantes na empresa, afinal, é fundamental manter os gestores atualizados sobre a real situação da mesma, evidenciando até onde é possível seguir e através de quais caminhos (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2006).

De um modo geral, pode-se dizer que o trabalho desenvolvido pelo *controller* deve ser impulsionado pela busca constante da eficácia organizacional, através da administração e supervisão de todas as atividades capazes de causar algum impacto no desempenho e nos resultados da empresa. Para isso, é fundamental que o *controller* mantenha um bom relacionamento com os auditores (internos e externos), prezando pelo controle e pela vigilância nos negócios através da elaboração de registros e relatórios (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Esses relatórios também podem ser utilizados pelos chamados usuários externos, que são os bancos, os fornecedores, os clientes e os investidores da empresa (que existem quando a instituição possui ações na Bolsa de Valores). Ressalta-se que os usuários externos não fazem parte da empresa, mas possuem o direito / autorização para acessar informações relevantes geradas por ela (MENEZES, 2010).



Em contrapartida, ainda segundo Menezes (2010), existem os usuários internos – que fazem parte diretamente da empresa - sócios, diretores ou proprietários da organização – e que transformam as informações entregues em forma de relatório em benefícios para a instituição, visando alavancar o negócio, impulsionar o desempenho da empresa e, conseqüentemente, aumentar sua lucratividade – considerando um cenário favorável, torna-se possível também aumentar os ganhos pessoais de todos os envolvidos no processo organizacional.

Figura 01 – Usuários da Controladoria



Fonte: Lunkes; Schnorrenberger (2009)

A figura 01 evidencia quais são os usuários internos e os usuários externos que compõem uma empresa, destacando o quanto a Controladoria deve ter livre acesso às informações geradas por todas as áreas, a fim de gerar relatórios mais condizentes com a realidade da empresa, num dado período, alcançando a totalidade do negócio. Isso demonstra a relevância da Controladoria no processo organizacional e decisório, cujo sucesso está diretamente ligado à integração, à sinergia, às políticas da empresa, às diretrizes, aos objetivos e metas definidos, devendo envolver toda a hierarquia organizacional, do nível estratégico até o nível operacional, pois, apenas dessa forma, poderá surtir os efeitos desejados (LEITE, 2008).



Conforme já evidenciado, a Controladoria é uma ferramenta de gestão que permite a apuração dos resultados organizacionais considerando cada área de responsabilidade, ou seja, ela desempenha um papel de controle por meio de um sistema de custos e de contabilidade (MERCHANT, 2007).

Pode-se dizer, com base em tais considerações, que a Controladoria é uma parte de grande relevância do processo de gestão organizacional, por apresentar informações e um plano financeiro capazes de favorecer a elaboração de estratégias e impulsionar o alcance de metas e objetivos num período previamente determinado dentro do planejamento. Essa ferramenta deve ser considerada pelos gestores como uma das mais importantes para a conquista de resultados satisfatórios, com potencial para alavancar expressivamente o negócio (FREZATTI, 2009).

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente corporativo, assim como a área contábil, tem evoluído muito nos últimos anos e sinalizado a necessidade de contar com ferramentas imprescindíveis para a realização de uma boa gestão organizacional. Nesse âmbito, a Controladoria pode ser vista como um ótimo exemplo dessa evolução, afinal, as muitas informações disponibilizadas em forma de relatórios, desde que bem analisadas e aplicadas, são capazes de alavancar os negócios, aumentando significativamente a competitividade das empresas e favorecendo a realização de um planejamento que favoreça o alcance dos objetivos e metas previamente traçados.

Porém, para a realização de um planejamento eficiente, que possa ser aplicado à realidade e às necessidades da empresa, é fundamental que os gestores conheçam o potencial financeiro e produtivo da organização, com base em informações fidedignas, que permitam prever momentos estáveis e instáveis, favorecendo a tomada de decisões assertivas, que possam alçar a empresa a uma posição de destaque no seu mercado de atuação. Nesse contexto, destaca-se a Controladoria que, cada dia mais, assume papel de grande relevância e destaque no cenário organizacional, sobretudo pela sua contribuição efetiva para o alcance dos resultados desejados e possíveis.

Salienta-se, portanto, que a eficácia do trabalho desenvolvido pela Controladoria está diretamente ligada à sua capacidade de gerar informações consistentes e reais,



capazes de interferir positivamente no processo decisório – considerando que as informações sobre a real situação da empresa garantem a sua sobrevivência e o seu sucesso, quaisquer que sejam as decisões gerenciais que precisam ser tomadas (sejam elas simples ou complexas). Importante ressaltar que as decisões gerenciais precisam se basear em análises de parâmetros quantitativos e qualitativos e devem ser tomadas por gestores que possuam a formação adequada e o conhecimento necessário para fazê-las de maneira sensata, sempre considerando dados e fatos concretos sobre a realidade do negócio.

Nesse contexto, merece destaque a figura do *controller*, que é o profissional responsável pelo gerenciamento dos sistemas de informação, contribuindo ativamente para que o trabalho desenvolvido pela organização alcance os resultados esperados. É através das funções exercidas por este profissional que os gestores têm acesso a dados importantes, que servem de base para o processo decisório, indicando o melhor caminho a ser seguido, sempre em busca da eficácia e da melhoria constante.

Considerando tantas evidências e estudos realizados acerca do assunto e respondendo à questão problema levantada, não se pode negar a relevância da Controladoria no sucesso da gestão organizacional. Ela pode ser aplicada na rotina das empresas, no entanto, para obter o sucesso almejado, de maneira verdadeira e efetiva, tal área precisa estar atrelada a um bom planejamento, à organização na condução das atividades, ao trabalho conjunto desenvolvido com a direção da empresa, ao controle e às informações geradas, que permitem uma análise e interpretação mais precisa dos resultados obtidos num período pré-determinado. Somente dessa forma a Controladoria pode ser aplicada na rotina da empresa, cumprindo fielmente seus objetivos.

Diante de tantas considerações, ressalta-se que a hipótese apresentada está correta, afinal, gestores preparados e bem informados são diferenciados, pois, tornam-se capazes de decidir sobre o futuro da empresa, analisando todos os cenários e condições, além de propor soluções para possíveis problemas, mesmo que vez por outra cometam alguns erros. Mesmo quando isto ocorrer, não se pode abrir mão das informações privilegiadas e relevantes disponibilizadas pela Controladoria, afinal, são elas que apontam o melhor caminho sempre, considerando a realidade da empresa.

O acadêmico sugere que novos estudos sejam realizados acerca do tema, de modo que novos pontos de vista sejam apresentados e discutidos, salientando a



importância da Controladoria e todas as suas vertentes para o sucesso organizacional. Nenhuma empresa sobrevive em um mercado altamente competitivo sem ter noção exata das suas condições e situação e a Controladoria existe exatamente para isso: guiar decisões com base em fatos e evidências.

5 – REFERÊNCIAS

ABRAMCZUK, André A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.

FELTRIN, Débora; BUESA, Natasha Young. Orçamento empresarial: uma ferramenta para tomada de decisão. **Revista Gestão e Negócios**, vol. 04, num. 01, 2013.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Controladoria: teoria e prática**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle empresarial**. 5.ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise. **ASAA – Advances in Scientific and Applied Accounting**, vol. 03, num. 02, p. 190 – 216, 2010. Disponível em <<http://asaaccounting.info/asaa/article/view/11/17>> Acesso em 25 agosto 2020.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRANDE, J. F.; BEUREN, I. M. Abordagens da controladoria em livros publicados no Brasil. **RIC – Revista de Informação Contábil**, Santa Catarina, março 2008. Disponível em <<http://www.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/viewFile/93/73>> Acesso em 25 agosto 2020.

LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; PEREIRA, Alexandre Matos. Planejamento e controle orçamentário empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão. **ABCustos – Associação Brasileira de Custos**, vol. 06, num. 01, p. 39 – 56, jan. / abr. 2011.

LEITE, R. M. Orçamento empresarial: levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. **Revista de Contabilidade e Finanças**, 2008.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.



MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MENEZES, Valdelício. A contabilidade gerencial e sua importância na atualidade. **Site administradores.com**. 2010. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/a-contabilidade-gerencial-e-sua-importancia-na-atualidade>> Acesso em 25 agosto 2020.

MERCHANT, K. A. O modelo do sistema de orçamento corporativo: influências no comportamento e no desempenho gerencial. **Revista de Contabilidade e Organizações (RCO)**, num. 01, p. 104 – 121, 2007.

MIRANDA, L. C. Uma análise sobre a compreensibilidade das informações contábeis governamentais comunicadas pelo balanço orçamentário. **BBR – Brazilian Business Review**, vol. 5, num. 3, p. 209 – 228, 2008.

OLIVEIRA, Luís M.; JUNIOR, José Hernandez Perez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3.ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage *Learning*, 2012.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Auditoria e controladoria para sociedades cooperativas. **SESCOOP/BA - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado da Bahia**. 2017. Disponível em <<https://ola.coop.br/articles/oceb/0044/1844/a-controladoria.pdf>> Acesso em 04 agosto 2020.