

## A PROFISSÃO DE *CONTROLLER* E AS SUAS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

### RESUMO

Devido a alta competitividade do mercado de trabalho dos tempos de hoje, as organizações estão abrindo mais a sua visão e investindo em aspectos que são muito mais do que apenas oferecer um produto de qualidade para seus clientes, há um preço competitivo dentre seus concorrentes mais sim desenvolver um diferencial a mais baseado na gestão completa do seu negócio a curto, médio e longo prazo. Nessa esfera, surge então a área de controladoria que é responsável por reunir, validar e analisar os dados que são de suma importância e vitais para o negócio da organização a nível estratégico, relacionando-se praticamente com toda as áreas da organização. A função do *Controller* ou gerente de controladoria, é lidar com essa vertente, ou seja, ele é o responsável pelo planejamento, coordenação e direcionamento das atividades de curto, médio e longo prazo de uma organização, no que diz respeito aos objetivos de todas áreas da organização no qual ele trabalha. Podemos dizer que esse tipo de profissional tem como função e responsabilidade de extrair e analisar todos os dados e informações que sejam relevantes para todo o negócio, fornecendo vários relatórios que auxiliem a organização em sua tomada de decisão. Com base nas análises do assunto, fez-se necessário uma pesquisa sobre o que é Controladoria, a função do *Controller*, da importância que essa profissão tem nas organizações. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, bibliográfica, exploratória e documental.

**Palavras-chave:** Controladoria; Contabilidade; *Controller*.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

Quando falamos em tomada de decisão logo pensamos em planejar, organizar, controlar e coordenar. Tomar uma decisão sem nenhuma base, sem nenhuma documentação ou algo que nos ajude a decidir o que é melhor para nós, tanto em nossas vidas pessoais como na vida profissional, é um tiro nos próprios pés. Quando se trata de uma organização, onde tem muitas coisas em jogo, temos que ser cautelosos ao tomarmos alguma decisão, pois ela pode ser fatal ou não dependendo do que irá se tratar o assunto em questão. Tomar uma decisão é algo que exige muito de todos nós. Um processo de tomada de decisão pode ser simples ou complexo — isso vai depender muito do grau de importância, do objetivo a ser alcançado e dos reflexos da escolha na

Realização:



vida pessoal ou profissional do indivíduo.

A Controladoria contribui para que você tome as decisões mais acertadas e a que é melhor para a sua organização como: orçamento empresarial, controle matricial de custos e despesas fixas, fluxo de caixa prospectivo, soluções financeiras e de captação de recursos, análise do desempenho por negócio, etc.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico buscar-se-á definir a fundamentação teórica que delimitará o estudo. Inicia-se tratando da contabilidade, perfil do *Controller*, as funções do *Controller*, a sua importância para as organizações e sobre Controladoria.

### 2.1 CONTABILIDADE

Contabilidade é a ciência que tem por objetivo o estudo das variações quantitativas e qualitativas ocorridas no patrimônio (conjunto de bens, direitos e obrigações) das entidades (qualquer pessoa física ou jurídica que possui um patrimônio). É através dela que é fornecido o máximo de informações possível e úteis para as tomadas de decisões de uma organização, tanto dentro quanto fora da empresa, estudando, analisando, registrando e controlando o patrimônio.

Segundo Nascimento (2018, p. 1), “a Contabilidade tem por objetivo registrar, sistematizar e documentar os atos e fatos de natureza econômico-financeira que afetam uma organização (pública ou privada)”.

Em suma, a Contabilidade engloba um conjunto de técnicas para controlar o patrimônio das empresas mediante a aplicação do seu conjunto de princípios, técnicas, normas e procedimentos próprios, medindo, analisando, investigando, interpretando e informando os fatos contábeis aos donos das organizações.

Segundo o site, Sou Contabilidade (2017):

A contabilidade é um ramo das Ciências Sociais. Tem por objetivo estudar as variações quantitativas e qualitativas que acontecem no patrimônio, isto é, o conjunto de bens, direitos e obrigações de uma entidade. Entende-se entidade como qualquer pessoa, física ou jurídica, distinta das demais e que possui um patrimônio. Por meio da contabilidade, os gestores podem transformar dados em informações relevantes para o controle gerencial e as tomadas de decisões.

A contabilidade envolve um grupo de técnicas, normas e procedimentos que são usados para controlar o patrimônio das organizações. Essas técnicas inspiram-se, inicialmente, em princípios, que são as bases que orientam a técnica contábil.

### Mapa Mental - Conceito da Contabilidade.

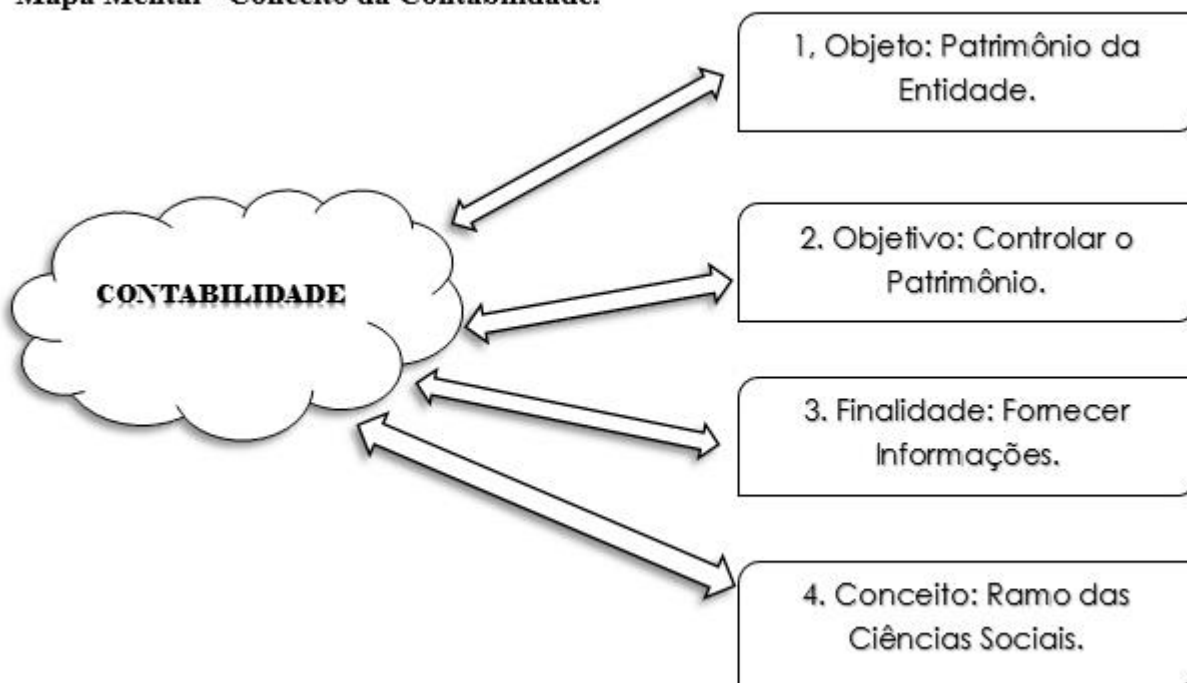


Figura 1: Mapa Mental, Conceito da Contabilidade  
Fontes: Sou Contabilidade, 2017

Todas as movimentações existentes no patrimônio de uma organização são e serão todas registradas pela Contabilidade, que resume os fatos contábeis em forma de relatórios e entrega-os aos interessados ou envolvidos para saber como está indo a situação financeira da empresa.

## 2.2 CONTROLADORIA

Segundo Nascimento et al. (2005), a Controladoria possui influência de algumas áreas de conhecimento. São elas: Contabilidade, Economia e Administração, dessa forma, a Controladoria é uma unidade administrativa dentro da organização constituída por princípios e métodos que objetivam a avaliação e controle dos procedimentos, produtos e serviços desenvolvidos de uma empresa. Contribui para o fornecimento de informações precisas, úteis e relevantes que auxiliam os gestores na tomada de decisão empresarial.

A Controladoria faz com que exista uma grande preocupação com a gestão das organizações e suas atividades podem ser detalhadas para cada uma delas, sua importância está

em contribuir para o fornecimento de custeios; otimização dos recursos; certificação dos sistemas de informação gerencial; certificação de padrões e informações e nos relacionamentos que a organização desenvolve com os diversos agentes com quem ela está interagindo.

Catelli (2010), destaca as seguintes funções da Controladoria:

Função da Controladoria	Característica da Função
1. Subsidiar o processo de gestão	Fornecer aos gestores informações sobre desempenhos e resultados econômicos, supervisionar a elaboração do orçamento, sua consolidação e monitoramento das múltiplas áreas de responsabilidade da empresa;
2. Apoiar a avaliação de desempenho	Analisar o desempenho econômico das áreas, analisar o desempenho econômico da empresa e analisar o desempenho dos gestores;
3. Apoiar a avaliação de resultado	Elaborar a análise de resultado econômico dos produtos e/ou serviços, orientar o processo de estabelecimento de padrões e avaliar os resultados dos seus serviços;
4. Gerir os sistemas de informações	Orientar a base de dados para fornecimento de informações que atendam a gestão, elaborar os modelos de decisão para os variados eventos econômicos decorrentes da atividade empresarial, uniformização e adequação do conjunto de informações econômicas;
5. Atender aos agentes do mercado	Analisar e determinar o impacto das legislações no resultado econômico e atender aos diferentes agentes do mercado.

Quadro 1: Função da Controladoria

Fontes: Catelli, 2010

As organizações apresentam uma divisão operacional da atividade na qual suas características são voltadas conforme o produto já desenvolvido e/ou serviço prestado da determinada empresa. Os setores de responsabilidade que compõem esse sistema de informação, possuem uma ou mais funções que estão interligadas ao alcance dos objetivos propostos e a viabilização do processo de gestão econômica.

“A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. (FIGUEIREDO ET.AL, 2004, p. 26).

Portanto, ela está encarregada de controlar todos os atos da administração interna, averiguando se os resultados ocorrem de maneira positiva ou negativa para a organização, desta forma criam resultados para propiciar a continuidade da mesma.

A Controladoria em muitas organizações é considerada como um dos principais órgãos administrativos dela, pois está em participação aos administradores comunicando a eles informações dos recursos disponíveis para o processo de produção e também a análise das ações das operações em um todo para que se possa chegar ao seu objetivo final com eficiência e a eficácia.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2004), o papel da Controladoria pode ser descrito conforme as seguintes funções:

Realização:

Função da Controladoria	Característica da Função
1. Planejamento	Determinar um plano de curto e longo prazo de acordo com as metas e propósito da empresa, que deve ser revisto regularmente e transmitido aos diversos níveis de gerência;
2. Controle	Rever os padrões de avaliação de desempenho para direcionar os gestores na execução de suas funções e garantir que o resultado esteja em consonância com os padrões determinados;
3. Informação	Organizar, avaliar e interpretar os resultados financeiros para suprir as necessidades informacionais dos agentes internos e externos da organização;
4. Contabilidade	Gerenciar o sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa, de acordo com a legislação, princípios e normas vigentes;
5. Outras funções	Monitorar todas as atividades que promovam alguma alteração no desempenho empresarial, como, por exemplo, supervisionar a tesouraria, verificar o controle interno e externo, realizar negociações, dentre outras atividades.

Quadro 2: Função da Controladoria  
Fontes: Figueiredo et.al, 2004

O papel da Controladoria, portanto, é assessorar as diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

Para Figueiredo et.al (1997, p.28):

O Controller é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente. O Controller tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos.

### 3.1 A PROFISSÃO CONTROLLER

O *controller* analisa e interpreta as informações contábeis de uma empresa. Sua função é reduzir as perdas e maximizar os lucros. Esse profissional precisa ter altos conhecimentos em administração e contabilidade. Ele irá atuar no centro nervoso da empresa, por isso o cargo exige grande responsabilidade e boa formação.

De acordo com (2008, p. 42) “O *Controller* tem o fundamental papel de coordenar uma equipe capacitada e preparada para fazer face às modernas atribuições da função contábil”.

As principais responsabilidades do cargo incluem relatórios financeiros, orçamentos e previsões de negócios, desenvolvimento de projetos, gerenciamento de tesouraria, avaliação de riscos e análise do negócio.

Realização:





Os controllers surgiram nas grandes corporações multinacionais. Após a Segunda Guerra Mundial, essas corporações começaram a expandir seus negócios para países em desenvolvimento. É a partir desse momento que os *Controllers* passam a atuar dentro das organizações nacionais.

Para Tung apud Schmidt (2002), a palavra “*Controller*” surgiu em países estrangeiros como os Estados Unidos e Inglaterra. Nesses países, *Controller* ou *comptroller* indicava um executivo designado para controlar ou verificar as contas financeiras de uma organização na qual ele está inserido.

Cabe ao *Controller* adquirir muita experiência em gerenciamento e amplo conhecimento contábil para que possa fornecer os dados que serão utilizados para a tomada de decisão da organização para qual ele exerce sua profissão.

### 3.1.1 *Controller* e suas Funções e Responsabilidades

Del Valle et al. (2000), em sua pesquisa, definiu a função do *Controller* sob dois focos de avaliação:

- ✓ **No primeiro foco de avaliação:** Teria a responsabilidade de um gerente de contabilidade geral, em órgão de linha, subordinado ao executivo principal de finanças da empresa. Sob sua responsabilidade estariam as áreas e as funções da contabilidade geral, fiscal e de custos, o controle patrimonial, área de orçamentos, a auditoria interna e as áreas administrativa e financeira.
- ✓ **No segundo foco de avaliação:** A compilação e análise de informações geradas, e não a responsabilidade por sua elaboração. Desse modo, sua função principal seria garantir a qualidade e a distribuição das informações dentro da entidade, o que leva a controladoria a atuar como um órgão de “staff” ligado à alta administração.

Ao *Controller* caberia, também, o papel de avaliar todos os resultados obtidos em comparação com o planejamento estratégico, influenciando assim a tomada de decisões dos gestores responsáveis pela organização.

Kanitz (1976, p. 6) apresenta as principais responsabilidades do *Controller* na organização:

- Organizar um sistema de informações gerenciais adequado que permita à administração conhecer os fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades;
- Comparar permanentemente o desempenho esperado com o real;
- Classificar as variações entre estimativas e desempenho;
- Identificar as causas e os responsáveis pelas variações;
- Apresentar recomendação para a adoção de medidas corretivas;
- Elaborar demonstrações financeiras em diferentes GAAP's;
- Trabalhar no planejamento tributário com o departamento jurídico; e
- Implantar sistemas orçamentários.

Destaca-se que esse profissional é responsável pelas informações gerenciais relevantes à administração, contribui com informações decisivas em questões fiscais e legais, fornece

subsídios históricos e futuros e agrega valor ao negócio.

#### 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como a finalidade estudar a profissão do *Controller*, a função que ela tem, sobre a Controladoria e sua função dentro das organizações. Para ter o esclarecimento de como foi feito a abordagem dos dados fez-se necessário conhecer os procedimentos metodológicos que foram utilizados. Os procedimentos metodológicos visam entender como a pesquisa foi tratada e desenvolvida.

Quanto à natureza da pesquisa, classifica-se como uma pesquisa básica. A pesquisa básica, segundo Gil (2008), tem como objetivo produzir novos conhecimentos, úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Segundo Barbosa (2013, p. 4), “a pesquisa básica é aquela que acumula conhecimentos e informações que podem eventualmente levar a resultados acadêmicos ou aplicados importantes, mas sem fazê-lo diretamente”.

No que se refere ao objetivo da pesquisa, foram utilizados para essa pesquisa, classifica-se em descritiva e exploratória. Vergara (2000, p. 47), argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características da determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser analisados e cujos registros não se encontram em documentos. Quanto a pesquisa exploratória, Gil (2008), afirma que é a primeira etapa de investigação exigindo revisão de literatura, discussão com especialistas ou outros procedimentos, o produto final tende a ser um problema esclarecido, passível de investigação mediante ao procedimento sistemático. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada para casos nos quais é necessário definir o problema com uma maior precisão. A pesquisa exploratória nos mostra métodos amplos e versáteis e esses métodos compreendem o estudo de caso e levantamento bibliográfico.

Quanto aos procedimentos técnicos este estudo caracterizou-se por um estudo de caso, pesquisa documental e bibliográfica. Segundo Gil (2008), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permitam seu amplo e detalhado conhecimento. Yin (2001, p.28) considera-se o estudo de caso uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas. Para Gil (1999) este tipo de pesquisa torna-se particularmente importante quando o problema requer muitos dados dispersos pelo espaço. Porém, deve-se ter atenção à qualidade das fontes utilizadas, pois a utilização de dados equivocados reproduz ou, mesmo, amplia seus erros.

A pesquisa bibliográfica, segundo Fachin (2008, p. 119):

A pesquisa bibliográfica é, por excelência, uma fonte inesgotável de Informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as

Realização:



formas do saber. Pode-se dizer que é um tipo de pesquisa que ocupa Lugar de destaque entre as demais por constituir-se o primeiro passo a vida do estudante.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica para Gil (2008), tem a vantagem de permitir que o pesquisador tenha uma gama de fenômenos muito mais ampla.

A pesquisa bibliográfica nos permite obter mais conhecimentos sobre os assuntos que buscamos, esclarece nossas dúvidas, ajuda a ter discernimento sobre vários assuntos nos liga a histórias, alimenta nossa capacidade de entendimento e aprendizagem.

## 5 RESULTADO E DISCUSSÃO

Como mostrado durante toda a pesquisa, o profissional *Controller* é de suma importância para a empresa. É ele quem analisa, interpreta os dados e com tudo isso consegue chegar a vários resultados que pode ajudar os gestores a corrigir falhas, implantar novos sistemas de informação, a melhorar seu marketing, sua força de trabalho, aumentar ou diminuir seus insumos para a produção, alavancar mais o sucesso dos seus serviços prestados, amenizar os custos, controla o desempenho dos funcionários, trabalha com o jurídico e nos serviços de tributação, orçamentários entre outros.

Assim, conforme TUNG. (1993, P.41), “*Controller* é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa”.

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 20), Afirma que “atualmente, o papel do *controller* é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também, apoio nas tomadas de decisões”.

Para que uma pessoa seja *Controller*, além que precisar ter um amplo conhecimento na área, ter conhecimentos básicos da empresa e de como ela opera, o profissional *Controller* precisa ter grande responsabilidade e boa formação. O profissional *Controller*, analisa e interpreta e agir em cima das informações contábeis de uma empresa, pois a sua função é reduzir as perdas e maximizar os lucros da empresa.

De acordo com Heckert e Wilson (Apud, SANTOS, et al, 2005) estabelece que:

O *controller* é o chefe contábil que supervisiona e mantém os registros financeiros formais da empresa. Ele é visto como o executivo que se preocupa com a contabilidade geral, contabilidade de custo, auditoria, impostos e talvez com seguros e estatística.

As principais responsabilidades do cargo de *Controller* incluem na lista analisar relatórios financeiros, orçamentos e previsões de negócios, desenvolvimento de projetos, gerenciamento de tesouraria, avaliação de riscos e análise do negócio.

Todas as empresas deveriam investir no departamento de Controladoria, e contratar um bom *Controller*, pois a empresa só tem a ganhar com isso, pois ele é uma peça fundamental para

Realização:





os tempos de hoje, já que a concorrência é grande, a globalização só aumenta, as tecnologias evoluem de uma maneira significativa a cada ano que passa e aquelas empresas que não se adequar a essas mudanças corre o risco de ficarem para trás de uma tal forma que pode até mesmo fechar a suas portas.

E para o profissional que já trabalha como Controller ou quer trabalhar nessa área terá que abrir muito o seu campo de visão, precisa estar por dentro das novidades e das exigências do mercado de trabalho que hoje em dia, querem pessoas com experiência, com uma boa qualificação, com um grau de capacitação ou até mesmo com outras línguas e anos de gestão em Controladoria.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apresentou a importância do *Controller*, suas funções e responsabilidades dentro de uma organização e o papel da Controladoria. Ficou claro que a informação, o conhecimento é fundamental para se obter sucesso nos seus relatórios que servirão de base para a tomada de decisão dos gestores de empresa e o gerenciamento é um fator indispensável para a sobrevivência das organizações modernas na dura realidade dos tempos de hoje com a competitividade imposta pela globalização.

Desta forma, a necessidade de crescimento e especialização nessa área demonstra que cada vez mais, que existe um maior número de organizações em plena expansão de conhecimento, com recursos humanos altamente qualificados e capacitados para uma específica área, que certamente são fatores decisivos neste mundo competitivo chamada mercado de trabalho, onde cada centavo economizado e a economizar é um lucro em potencial para continuar a se tornar diferenciado mediante seus concorrentes.

Entende-se que todos os trabalhos gerenciais e de controle são extremamente prioritários e torna-se cada vez mais relevante o capital intelectual para a determinada função. A qualificação e a experiência é indispensável, bem como uma boa formação acadêmica continuada que garanta ao profissional de Controladoria, a capacitação satisfatória para análise e tomada de decisões.

O *Controller* fica em evidencia quando se trata da sua extrema importância, ou é uma peça fundamental para a empresa, à medida que ele conhece os seus pontos fortes e fracos. Através de todo o seu intelecto de conhecimento, utiliza as informações geradas em relatórios da Controladoria, demonstra para a alta administração (níveis táticos e estratégicos da empresa) e para os gestores envolvidos todo o processo e procedimentos, indicando as atividades que devem ser atacadas ou solucionadas, o que deve melhorar, alterar, continuar, rever os métodos ou a maneira no qual está sendo executada, contribuindo para a otimização e a eficácia do resultado global da empresa.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Maria de Fátima S. O. et.al. **Relação Entre Pesquisa Básica e Pesquisa Aplicada.** Disponível em:

<[http://linguagemnaciencia.weebly.com/uploads/3/0/9/3/30933555/pesquisa\\_basica\\_e\\_aplicada.p](http://linguagemnaciencia.weebly.com/uploads/3/0/9/3/30933555/pesquisa_basica_e_aplicada.p)

Realização:



df>. Acesso em: 09 Jul. 2019.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

DEL VALLE, Daniella; BEZERRA, Evandro Claudino; TAMURA, Solange Massae. **O papel do "controler" nas organizações**. FEA-USP, Pesquisa acadêmica, disciplina do Prof. Fábio Frezatti, 2º sem. 2000. Não publicado.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Controladoria: teoria e prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HECKERT, J.B., WILLSON, James D. **Controllershhip**. New York: Ronald Press Co, 1963.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MESQUITA, Renato. **Qual é o Papel do Controller para o Sucesso da Empresa**. Disponível em: <<https://saiadolugar.com.br/controller/>>. Acesso em: 20 Out. 2018.

NASCIMENTO, Danilo. **Conceitos, Objetivos e Finalidades da Contabilidade: Aprenda Definitivamente!**. Disponível em: <<https://segredosdeconcurso.com.br/conceitos-objetivos-finalidades-contabilidade/>>. Acesso em: 08 Jul. 2019.

NASCIMENTO, Francisco Robério Vidal do et al. **A controladoria como suporte ao processo de gestão numa empresa do comércio varejista**. Revista de Contabilidade do Mestrado em

Realização:



Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 11-26, 2005.

SANTOS, Rosália Gonçalves Costa. **Contador Controller: Um Estudo Sobre as Competências Profissionais do Contador Gestor**. Disponível em:  
<<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp075922.pdf>>. Acesso em: 08 Jul. 2019.

Sou Contabilidade. **O que é Contabilidade: Conceito, Objeto e Objetivo**. Disponível em:  
<<http://soucontabilidade.com.br/o-que-e-contabilidade-conceito-objeto-e-objetivo/>>. Acesso em:  
09 Jul. 2019.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

\_\_\_\_\_. **Controladoria financeira das empresas**. 6º Ed. São Paulo. Edusp, 1993.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WILLSON, J.D., COLFORD, J.P. **Controllershhip**. 3.ed. New York, 1981.

Realização: