A Utilização da Controladoria como Ferramenta de Gestão em Micro Empresas: Estudo de Caso de Uma Micro Empresa de Móveis e Eletrodoméstico



Luís Carlos dos Santos[1]
[1] *Faculdade Educacional Araucária Pós-Graduação – Lato Sensu*

RESUMO
Com a globalização crescendo em ritmo acelerado, as empresas apresentaram necessidades de informações que originassem resultados concretos, para que pudessem tomar decisões corretas e rápidas, diante do grande mercado competitivo. Daí surge a controladoria, uma importante ferramenta a gestão e administração da empresa. Neste contexto, o presente estudo objetivou demostrar os benefícios na implantação da controladoria garantido informações adequadas ao processo decisório. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de campo na empresa H & S Móveis, os métodos utilizados foram o Estudo de Caso, que analisou e observou os aspectos voltados para a implantação da controladoria, bem como sua importância e reflexo no processo; através de observação sistemática, foram observados, analisados e acompanhados os procedimentos que envolvem a gestão de informação e a implantação da controladoria na empresa; e o método Histórico, que relatou os dados, a história, a evolução da empresa como suporte para o desenvolvimento ao estudo de caso. De acordo com os resultados observados, pode-se concluir que de forma prática, a aplicação da controladoria como ferramenta estratégica na melhoria das pequenas empresas, sua utilização torna-se necessária a qualquer gestão que busca melhorar seus resultados de forma segura.

Palavras chave: Gestão empresarial, controladoria, tomada de decisão.

ABSTRACT
With globalization growing at a rapid pace, companies presented information needs that would yield concrete results so that they could make right and fast decisions in the face of the large competitive market. Hence arises the controller, an important tool the management and administration of the company. In this context, the present study aimed to demonstrate the benefits in the implementation of the guaranteed controller, adequate information to the decision making process. For that, a field research was carried out at the company H & S Móveis, the methods used were the Case Study, which analyzed and observed the aspects aimed at the implementation of the controller, as well as its importance and reflection in the process; Through systematic observation, were observed, analyzed and monitored the procedures that involve the information management and the implantation of the controller in the company; And the Historical method, which reported the data, the history, the evolution of the company as a support for development to the case study. According to the observed results, it can be concluded that in a practical way, the application of the controller as a strategic tool in the improvement of small companies, its use becomes necessary to any management that seeks to improve its results in a safe way.

Key Words: Corporate management, control, decision making.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo globalizado onde todos os dias aparecem novas empresas. Neste contexto, pode-se dizer que a maioria das empresas que surge no mercado são de pequeno ou médio porte, sendo chamadas de micro e pequenas empresas e consistem em serviços ou comércios, onde, segundo pesquisas (BEZERRA; LEMOS, 2013) estas são fundamentais para a economia brasileira.

Assim, problematiza-se que devido à quantidade de informação que são geradas para o desenvolvimento das atividades da empresa é necessário identificar os procedimentos, as dificuldades da empresa com relação ao controle e planejamento. De acordo com o exposto, pergunta-se se os procedimentos relacionado a controladoria que a empresa utiliza hoje, são os ideias para sucesso da mesma?

A controladoria deverá possuir um sistema de informação ágil e confiável, que permita detectar os desvios do orçamento em relação às realizações e corrigi-los em tempo, para que a empresa não fuja de seu planejamento e consiga alcançar seus objetivos a médio e longo prazo.

Desta forma, o presente trabalho objetiva demostrar os benefícios na implantação da controladoria garantido informações adequadas ao processo decisório. Para tanto, traçou-se os seguintes objetivos específicos que: conhecer as funções e conceitos da controladoria, identificar a estrutura e as informações da empresa, demostrar como a implantação da controladoria auxilia no processo e mostrar os benefícios que a empresa pode obter com a controladoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria

2.1.1 História e Necessidade da controladoria na Empresa

Com a globalização crescendo em ritmo acelerado, as empresas apresentaram necessidades de informações que originassem resultados concretos, para que pudessem tomar decisões corretas e rápidas, diante do grande mercado competitivo. Daí surge a controladoria, uma importante ferramenta a gestão e administração da empresa (SILVA; BERGONSO, 2010).

Segundo Grande e Beuren (2008), a controladoria surgiu nos Estados Unidos no século XX, devido principalmente à verticalização, à diversificação e à expansão geográfica das entidades, o que criou uma maior complexidade de suas atividades.

Segundo Mendes (2011), a controladoria passou a primar e garantir o cumprimento da missão empresarial, continuidade dos negócios da empresa e satisfação para o cliente e aos responsáveis pelas tomadas de decisões.

Com esses comportamentos os gestores são conduzidos a utilizar os controles fornecidos pela controladoria, que tem como artefato a identificação, mensuração, comunicação e decisões aos acontecimentos no ambiente da empresa (CARDOSO, 2013).

Uma empresa é criada, com o passar do tempo ela se torna madura e, em meio a dificuldades em que se encontra para manter a estabilidade, tenta se dedicar para a própria sobrevivência e ao crescimento cada vez mais.

A controladoria contribuirá com os seus valores para o estabelecimento de regas de conduta para os gestores envolvendo: grau de autonomia, processos de gestão, avaliação de desempenho e apuração do sistema de recompensas (CAMPOS, 2002).

Para Catelli, (2006) a controladoria, como unidade administrativa, é o "... órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização".

2.1.2 Missão da Controladoria

A controladoria tem a missão de viabilizar e aperfeiçoar a aplicação de conceitos de gestão econômica dentro de uma entidade, a fim de aperfeiçoar os resultados da empresa. A diferença entre o resultado que a empresa teria sem uma controladoria estruturada para atender aos preceitos da gestão econômica, seria de resultados não satisfatórios e de grandes oportunidades perdidas. A controladoria, por sua vez, ficou com a missão de fornecer informações precisas e oportunas paras as tomadas de decisões dos gestores (SILVA; BERGONSO, 2010).

Segundo Luz (2014), a missão da controladoria é assegurar que a organização tenha acesso a um sistema de informações que habilite os executivos a tomar o melhor curso. Segundo Catelli (2006), "a missão da Controladora é assegurar a otimização do resultado econômico da organização".

E para cumprir essa missão, é necessário alcançar os seguintes objetivos: a) promover a eficácia organizacional; b) viabilizar a gestão econômica; e c) promover a integração das áreas de responsabilidade.

A Controladoria, atuando como unidade administrativa, tem por missão assegurar a eficácia da empresa e zelar pela sua continuidade, se posicionando como peça fundamental no processo de gestão empresarial (FERNANDES, 2009). Deve ser capaz de analisar as informações obtidas de diversas áreas, disponibilizando projeções de resultados econômicos frutos desta análise, fornecendo-as, por fim, em tempo hábil para aqueles por elas interessados, a fim de orientar as tomadas de decisões.

2.2 Papel da controladoria no processo de gestão

A controladoria tem um papel muito importante dentro do processo de gestão, pois sua finalidade é a de buscar informações, pois é através destas que a gestão irá tomar grandes decisões, para que haja um resultado melhor ao mês anterior, sempre buscando resultados satisfatórios. No atual cenário, hoje a controladoria passa a ter um papel fundamental nas empresas, que é a de gerenciar todo processo de informação de uma entidade, que pode se dividir em dois grupos: usuários internos e usuários externos (SILVA; BERGONSO, 2010).

Segundo (SCHMIDT; SANTOS, 2006), o papel inicial da controladoria era muito simples: a equipe da controladoria tinha como principal função o processamento das transações que apoiavam as operações do negócio.

2.3 Modelo de gestão

A controladoria fornece as informações exatas para tomada de decisões, atuando de acordo com o modelo de gestão que é influenciado pela cultura da empresa e as variáveis ambientais (MORAIS, 2009).

A controladoria, enquanto área responsável por abastecer as necessidades informativas dos gestores de uma empresa, precisa fazer uso de uma metodologia de trabalho que lhe permita desenvolver esta atividade da forma mais dinâmica e econômica possível (MACHADO, 2011).

O modelo de gestão adotado pela organização é que altera profundamente alguns aspectos da empresa, a postura dos proprietários ou gestores e funcionários.

2.3.1 Modelo de decisão

É o primeiro modelo a ser definido, pois é através da decisão dos gestores que a controladoria buscará informações, e o entendimento para que se possam atender às necessidades dos gestores, para que a decisão tomada seja a mais correta possível, tendo se assim um excelente resultado. Assim, a controladoria entra antes e depois das decisões, assegurando a continuidade da empresa (SILVA; BERGONSO, 2010).

A função básica da controladoria será garantir a perfeita realização do processo de decisão-informação-controle-acompanhamento e controlando as atividades da empresa (PINHEIRO, 2004).

2.3.2 Modelo de mensuração

Devido a esse fato e ao aumento da competitividade entre as organizações, nota-se uma forte pressão pela busca de vantagem competitivos, o que intensifica a necessidade e a importância do uso de uma tecnologia de mensuração (BRUNI; GOMES, 2010).

A responsabilidade das informações da mensuração é totalmente da controladoria, tendo dois modelos principais de mensuração: mensuração de entrada e mensuração de saída (SILVA; BERGONSO, 2010)

2.3.3 Modelo de informação

O sistema de informações é a principal ferramenta para a tomada de decisões. Uma vez identificadas as necessidades dos gestores, a controladoria vem gerar as informações corretas, para que as decisões atinjam a missão da empresa (SILVA; BERGONSO, 2010).

Os sistema de informações da empresa devem, portanto, ser estruturados de forma a suprir necessidades do processo de gestão da empresa, nas fases de planejamento, execução e controle

Para Crepaldi (2012), é responsabilidade da controladoria a veracidade das informações, bem como garantir que os dados examinados sejam importantes e indispensáveis para continuidade da organização.

2.4 A controladoria no processo decisório

As informações de planejamento e controle exigem sistemas de informações que suportem essas decisões. A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseado no modelo de gestão (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2005).

Já segundo Figueiredo e Caggiano (2008) apud Cohen e Santana (2013) o *controller* pode ser considerado um gestor encarregado do departamento de controladoria que tem como função gerenciar um eficiente sistema de informação e garantir que exista sinergia entre as áreas e atividades a fim de zelar pela continuidade da empresa.

No planejamento estratégico, seu papel é auxiliar o principal executivo e os demais gestores na estratégia, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. No planejamento operacional, seu papel é desenvolver um planejamento com base nas informações atuais, associando para otimização das análises.

3 METODOLOGIA

Para demonstrar a relação da teoria apresentada nesse trabalho com a prática foi realizada uma pesquisa de campo na empresa H & S Móveis, cujo objetivo foi demonstrar a importância da implantação da controladoria com ênfase no processo, através da elaboração de informações contábeis gerenciais que beneficiam no processo decisório.

Para o desenvolvimento da pesquisa, os métodos utilizados foram: Estudo de Caso: analisando e observando os aspectos voltados para a implantação da controladoria, bem como sua importância e reflexo no processo; através de observação sistemática, foram observados, analisados e acompanhados os procedimentos que envolvem a gestão de informação e a implantação da controladoria na empresa como suporte ao estudo de caso; e o método Histórico: relatando os dados, a história, a evolução da empresa como suporte para o desenvolvimento ao estudo de caso.

Para o alcance de resultados e operacionalização dos métodos, foram aplicadas três questionários denominados: Roteiro de observação sistemática, Roteiro do histórico da empresa, e Roteiro de entrevista para o administrador.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4. 1 Funções e conceitos da controladoria

A controladoria é uma atividade de grande importância dentro das organizações. É por meio de uma análise de dados por ela gerados que se discutem os rumos a seguir, observando-se as tendências mercadológicas e organizacionais (GONÇALVES; LOSILLA, 2011)

Segundo Mosimann et al. (1999), a controladoria é um conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, buscando orientá-las para a eficácia, delegando autoridade para tomada de decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o enquadramento do suporte ao processo de gestão.

A função da controladoria é estabelecer as metas e objetivos para descrever o rumo da empresa. A controladoria visa garantir que a empresa cumpra sua missão, através de ferramentas estratégicas de apoio à gestão empresarial. Essas ferramentas devem atender às necessidades da empresa e ser estrategicamente no ambiente mutável e competitivo.

Com isso, deve ficar evidente que qualquer empresa ou organização necessita de instrumentos para equacionar soluções, para pensar estrategicamente, introduzir modificações, atuar preventivamente, seja gerando ou transmitindo conhecimentos, ou tendo uma visão ampla de toda a cadeia de produção.

4. 2 Estrutura e as informações da empresa

É fundamental que a empresa possua uma estrutura de controle eficaz e que possa ser disseminada na mesma como um todo, de forma clara e concisa, potencializando o desempenho por intermédio de seu processo de gestão e conduzindo à eficácia organizacional (MONTEIRO et al., s.d).

Com a intenção de que a empresa atinja sua missão, sua visão e seus objetivos, e assegurando aos tomadores de decisão uma maior margem de confiabilidade e menor possibilidade de erros previsíveis, para não expor a organização a riscos de curto, médio e longo prazo.

Os gestores devem possuir uma visão ampla, pois são eles os responsáveis pelas decisões presentes e futuras, e principalmente pelo andamento dos negócios.

4. 2. 1 A Empresa

“Foi realização de um sonho empreendedor”, fala o Sr. Jair Medino da Silva onde o mesmo era prestamista, e da vontade de ter a sua própria loja, o mesmo iniciou vendendo prestação porta-a-porta, por alguns municípios de Alagoas.

Com o nome de fantasia H & S Móveis e eletrodomésticos e utilidades, com ramo de atividade varejo de móveis, enquadrando-se na categoria de microempresa, é propriedade da Sra. Nadége da Silva Santos e Sr. Jair da Silva Santos, os empreendedores em questão possui o curso técnico em contabilidade e não possui experiência profissional.

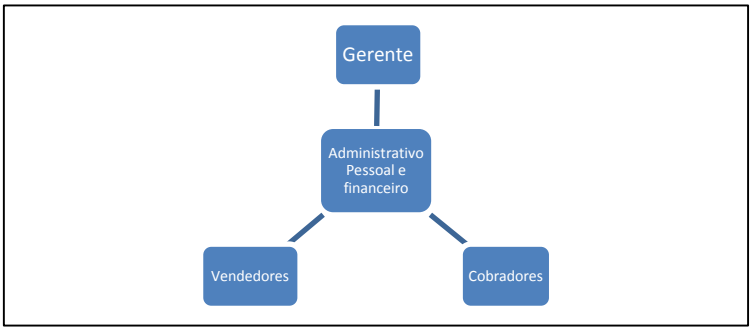
A empresa, quando foi constituída, 1990 no início de suas atividades, era em dois quartos simples e humilde, na rua Telma Leão, 160 – Santa Lúcia, mais só evoluiu anos depois em 1997 com a abertura da sede própria na Av. Betel, 1886 – Santa Lúcia, com uma localização de fácil acesso, com vários pontos de referência.

Os proprietários utilizam ferramentas que auxiliam o desenvolvimento e sobrevivência da empresa, por possuir laços afetivos fortes com seus colaboradores, apresentam preocupações significativas com qualidade de vida dos mesmos.

O objetivo da empresa é atender às expectativas e principalmente ás necessidades de seus clientes, no ramo de móveis e eletrodomésticos, assegurando a satisfação, pois sua preocupação e a de oferecer produtos e serviços cada vez melhor.

A empresa hoje está localiza na Rua Dr. Pedro da Cunha, 15 – Passo de Camaragibe/AL, possui uma estrutura física de 200m^2. A instalação abriga uma galeria de lojas em seu térreo onde também se localiza a loja, no segundo andar estão sendo construindo apartamentos para aluguel e auditório. Hoje a estrutura da loja não possui departamento físicos, mais sabe-se que tem o gerente que é o proprietário, departamento pessoal e financeiro, vendedores, cobradores, onde todos estão sobre a supervisão do proprietário que é a pessoa da controladoria e tem o controle total sobre todo processo. A ilustração demostra a estrutura da loja.

FLUXOGRAMAS 1 – ESTRUTURA DA LOJA.



FONTE: H&S (2017).

4.2.2 Comercialização

No mercado de móveis e eletrodomésticos, na Cidade existe uma empresa do mesmo ramo que atua como concorrente, porém, a empresa mantém-se sólida, dedicando-se para que seus produtos sejam reconhecidos com uns produtos de qualidades, com sua marca reconhecida e podendo expandir seus produtos para Cidades vizinhas.

A comercialização dos produtos é realizada na loja e por vendedores externo que realizam a negociação dos valores já estabelecidos pela loja. O bom resultado nas vendas tem sido a resposta de grande aceitação de seus produtos e serviços no mercado e da administração da empresa, mesmo de forma centralizada.

Os produtos são fornecidos pelas empresas dos Estados: Rio Grande de Sul, Minas Gerais, Alagoas, Pernambuco. A empresa possui os seus fornecedores de confianças, com quem realiza os negócios, pois para cada linha de produto é um fornecedor diferenciado. A empresa trabalha com uma grande quantidade de produtos, por não ter controle de seu estoque. O controle interno da empresa é feito pelos funcionários, de forma simples, sem muita segurança aos proprietários um controle sobre as suas atividades.

4.2.3 Departamentos da Empresa

A estrutura de uma empresa representa a divisão de trabalho, sendo a empresa H & S Móveis é composta por quarto departamentos.

A Gerência é subdivido em Diretoria, Departamento Contábil, Departamento compras, Departamento de vendas, departamento de cobrança. Todas as decisões e administração da empresa se concentra no Sr. Jair Medido da Silva, consciente das mudanças constantes na economia e no mundo, busca frequentemente conhecimentos do mercado e tecnologia para manter o equilíbrio com o sucesso e a prosperidade dos seus negócios. Departamento de compras é responsável pela aquisição de todos os produtos que a empresa oferece. A empresa possui informações, porém não utilizam as mesmas que são necessárias para desenvolvimento do trabalho, não estando alerta à rotatividade dos produtos com o propósito de não deixar faltar material, permitindo assim que determinados produtos fiquem ociosos no estoque. O mesmo também concentra o departamento de vendas que faz todo o contato com o cliente, venda do produto, a forma de pagamento e a possível data de entrega.

Vendedores interno e externo são responsável pelo atendimento e informações sobre os produtos, preços, descontos e a possível data de entrega. A distribuição das mercadorias vendidas é feita pela empresa que possui um veículo próprio para suas entregas, é feita todos os dias sem uma programação, gerando gostos.

Cobrança esse departamento é deficitário, pois com um único cobrador no qual não se tem uma supervisão.

Os clientes, a empresa possui um sistema com cadastro de seus clientes, para um melhor controle nas vendas. Os clientes que mais compram os produtos estão situados em Passo de Camaragibe e concentrando 50% vendas. E para os outros municípios como São Luís do Quitunde, Porto Calvo, Porto de Pedra, São Miguel dos Milagres, Flexeiras e Maceió corresponde a 50%. Suas vendas são 40% à vista e 60% a prazo, por isso tem uma grande movimentação de fatura a receber.

Departamento administrativo, é subdivido em: Departamento de Pessoal, Departamento Financeiro e o Departamento Faturamento. Administrativo Pessoal e Financeiro, é o departamento responsável pela comunicação interna e externa da empresa, responsável pela contratação e desligamentos de colaboradores, além de atender todas as pessoas que vem efetuar pagamento, dando-lhes atenção e informações quando necessárias para um bom atendimento, sendo de responsabilidade da proprietária, que exerce a função de secretária/recepcionista. A empresa possui um sistema atual de software sendo que não utilizam as informações dos mesmos, apenas são realizadas as rotinas diárias de faturamento, sendo que o sistema foi desenvolvido para atender seguintes necessidades, fiscais, orçamentarias, estoque, relatórios analíticos diversos.

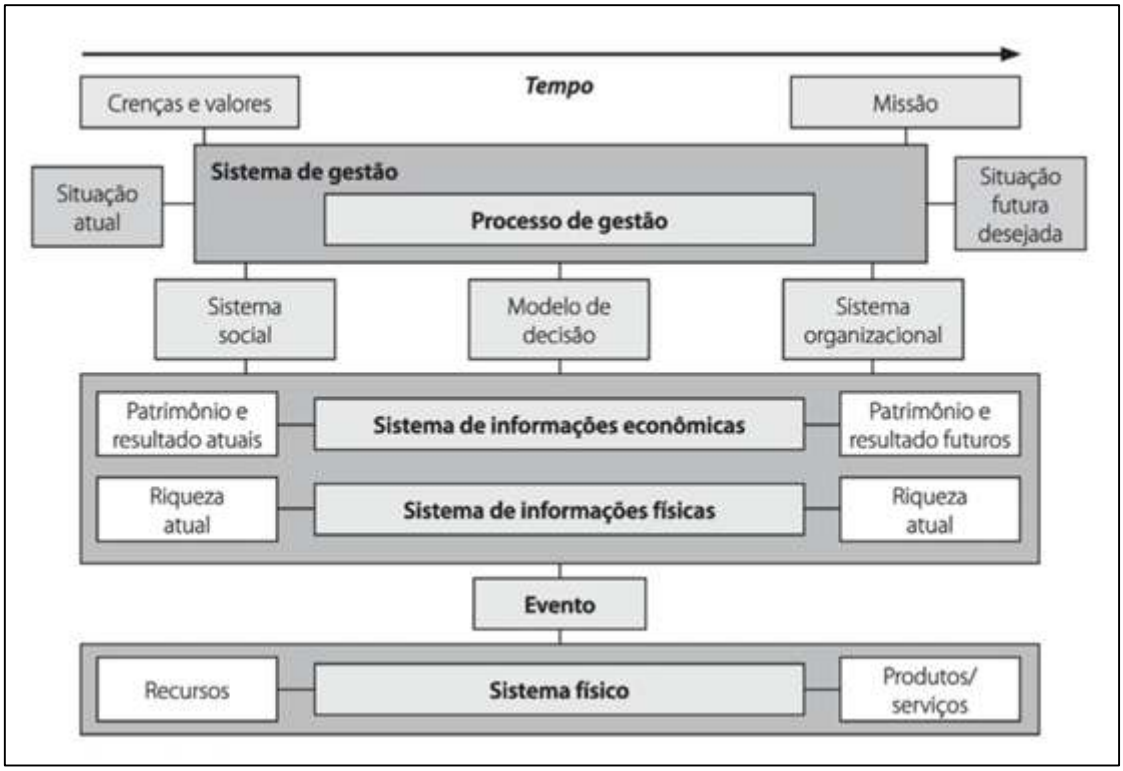
A contabilidade da empresa é terceirizada por escritório Contábil, no último dia de encerramento do mês, são enviadas todas as de entradas e saídas pela empresa durante o mês, incluindo também pagamento de funcionários e todas as despesas, pois o escritório fornece todo o suporte de que a empresa necessita, embora umas vezes deixa a desejar por erros no qual a empresa paga por eles. Semestralmente elabora o Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), controle de estoque e faturamento.

4. 3 Implantação da controladoria no processo

A controladoria participa e auxilia de forma decisiva no processo de gestão por meio da implementação do modelo de gestão, estruturando e assessorando diretamente a diretoria.

A Figura 1, podemos observar a empresa encontra-se em permanente transformação devido á interação com o ambiente, com o intuito de passar da realidade presente conhecida para uma posição futura almejada. Assim, os gestores (sistema social) guiados pelos princípios de gestão (sistema institucional) tomam decisões (sistema de gestão) sobre as quais possuem autoridade e responsabilidade predeterminadas (sistema organizacional), fundamentados em modelos de decisão e aplicando informações (sistema de informação).

Figura 1 - CONTROLADORIA E GESTÃO



FONTE: CATELLI (2011) apud FRANCISCO FILHO (2015)

Com o processo de gestão deve conduzir a empresa aos cumprimentos das metas e dos objetivos traçados no momento do planejamento. Com a implantação da controladoria são geradas maiores informações auxiliando no processo de gestão e dando suporte para tomadas de decisões, promovendo resultados produtivo e no crescimento empresarial.

4.4 Benefícios que a empresa pode obter com a controladoria

Analisando a dificuldade da empresa com relação ao controle e planejamento, este trabalho mostrará os benefícios da controladoria e seus instrumentos como poderá ser útil a gestão trazendo melhorias e maior competitividade (CARDOSO, 2013).

Com esses instrumentos e planejamento, a controladoria deve prever os problemas que poderão surgir e recolher informações necessárias para a tomada de decisão (CARDOSO, 2013).

Nota-se que o planejamento não poderá eliminar problemas, mais ajudará minimizar os resultados negativos através das informações detalhadas e não genéricas para obter um controle eficiente.

Os benefícios proporcionam ganhos a empresa, através dos sistemas de informações gerenciais, serão grandes os benefícios para a empresa, como: redução de custos, relatórios precisos e rápidos, melhoria na estrutura organizacional, facilitando o fluxo de informações, dentre outros.

Com isso, os benefícios que a empresa pode ter na ação da controladoria, é a avaliação dos resultados econômicos para que sejam atingidos os objetivos, e também assegurar a continuidade da empresa no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou demonstrar, de forma prática, a aplicação da controladoria como ferramenta estratégica na melhoria das pequenas empresas, sua utilização torna-se necessária a qualquer gestão que busca melhorar seus resultados de forma segura, passando a conhecer o ambiente no qual a organização está inserida, pois o ambiente e suas forças, internas e externas, que influenciam na base de sua estrutura organizacional.

A empresa precisa de profissionais aptos para o processo decisório, interpretando as informações, analisando e tomando decisões, de maneira que a empresa caminhe para um processo de crescimento continuado e estabilizado. A pesquisa também confirmou que os demonstrativos financeiros não fazem parte do cotidiano da empresa, pois fazem de forma aleatória, não utilizam a informação vinda diretamente da contabilidade para tomada de decisão, isso é um reflexo da utilização da contabilidade terceirizada. Os proprietários tem conhecimentos sobre a atuação da controladoria e sua importância em toda empresa, porém, não utilizam sua totalidade, mais a partir desse trabalho irão implementar.

Por tanto, a utilização correta das ferramentas de controladoria proporcionará à empresa melhor utilização de seus recursos, de forma mais consciente.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, J. O.; LEMOS, U. M.; CONCEIÇÃO, S. H. A Controladoria Como Ferramenta Estratégica Na Melhoria Da Gestão De Pequenas Empresas. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira.** Ano VI, ISSN 1983 – 1285, p. 101-121, março, 2013.

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M da. S. **Controladoria Empresarial:** conceitos, ferramentas e desafios. Universidade Federal da Bahia. Salvador – BA, 2010.

CAMPOS, M. S. **A Controladoria Como Uma Ferramenta De Gestão Estratégica:** o caso da Telemar. 123 f. Dissertação (Mestrado executivo) Fundação Getúlio Vargas**-** Escola Brasileira de Administração Pública Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2002.

CARDOSO, D**. A IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES:** o caso da btl indústria e comercio de aço Ltda. 53 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) Faculdade Cenecista de Capivari – CNEC, Capivari, SP, 2013.

CATELLI, A**. Controladoria:** Uma Abordagem da Gestão Econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COHEN.; SANTANA, A. N., A. S. C.. CONTROLADORIA EM PEQUENAS EMPRESAS: Um Estudo De Caso Aplicado A Uma Empresa Na Região De Ribeirão Preto. **Revista Científica Eletrônica** UNISEB, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.1-19, jan./jun.2013. Disponível em: http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/1.pdf. Acesso em: 25 dezembro 2016.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial:** Teoria e prática, 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

FERNANDES, C. **Dissertação de Mestrado:** Um estudo exploratório das funções da controladoria em pequenas e media. UNIMEP: 2009.

FRANCISCO FILHO, V. P. **Planejamento e Controladoria Financeira.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GONÇALVES D. A; LOSILLA, M. CONTROLADORIA EMPRESARIAL: gestão financeira em micro e Pequenas empresas. **Revista Hórus**, volume 5, número 2 (Abr-Jun), 2011.

GRANDE, J. F.; BEUREN, I. M. Abordagens da Controladoria em Livros Publicados no Brasil. **RIC - Revista de Informação Contábil**, Santa Catarina, 10 mar 2008. Disponível em:<http://www.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/viewFile/93/73> Acesso em 10 dez. 2016.

LUZ, E. E da. **Controladoria corporativa**. 2 ed. Curitiba: Inter Saberes, 2014.

MACHADO, B. O. **Controladoria Como Meio De Uma Melhor Gestão Em Micro E Pequenas Empresas**. 47f. Monografia (Especialização em Finanças e Gestão corporativa) Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.

MENDES, I. G. Controladoria estratégica: sistemas de controle evoluem e ganham valor estratégico nas organizações. **Revista FAE BUSINESS**, n° 4, páginas 51-54, dezembro de 2002. Disponível em: www.inf.ufsc.br/~cezar/indexorientacoes.html. Acessado 20 de dez de 2016.

MONTEIRO, E. L. M.; et al **A CONTROLADORIA E O CONTROLLER NO PROCESSO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL.** S.d.

MORAIS, D. R. **A controladoria na pequena empresa.** Monografia (Especialização em gestão financeira e controladoria) Instituto Superior de Ciência Aplicada - Centro de Pós Graduação. Limeira, SP, 2009.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria** - seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR. J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PINHEIRO, H. M. B.; LIMA, H. M.O. **O papel da controladoria na gestão de um arranjo produtivo local.** Sobral, 2004.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos Da Controladoria.** São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, D. S., BERGONSO, V. R. **Controladoria Como Ferramenta Para Gestão Do Sistema De Produção:** Nilcal Produtos Infantis Ltda. – ME.104 f. Monografia (Ciências Contábeis), Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO, Lins, SP, 2010.