

O USO DA CONTROLADORIA COM SUAS FERRAMENTAS PARA OTIMIZAÇÃO DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

THE USE OF CONTROLLERSHIP WITH ITS TOOLS TO OPTIMIZE BUSINESS COMPETITIVENESS

Kátia Batista de Oliveira
Faculdade Sagrada Família

Jorge Soistak
Faculdade Sagrada Família

RESUMO: O presente artigo tem como tema as ferramentas da controladoria como vantagem competitiva. A partir de uma pesquisa bibliográfica de caráter documental e abordagem qualitativa, o estudo analisa conceitos de diversos autores para demonstrar como a controladoria pode contribuir para as organizações como instrumento de gestão e controle de informações de forma eficiente e eficaz. Ao cumprir seu papel e missão, a controladoria proporciona uma base de dados consistente, que subsidia análises confiáveis e apoia a tomada de decisões, consolidando-se como uma área estratégica voltada à competitividade empresarial. O artigo aborda as principais ferramentas da controladoria, como planejamento, orçamento, sistemas integrados de gestão empresarial (SIGE), análise SWOT, elaboração de cenários, inteligência de mercado, valuation, Balanced Scorecard (BSC), gestão de preços de venda e análise de riscos financeiros. Também discute os objetivos e contribuições de cada uma dessas ferramentas, destacando a relevância da controladoria na otimização dos processos organizacionais e na ampliação da vantagem competitiva.

Palavras-chave: Controladoria. Ferramentas gerenciais. Vantagem competitiva. Competitividade empresarial.

ABSTRACT: This article addresses controllership tools as a competitive advantage. Based on bibliographic research of a documentary nature and a qualitative approach, the study analyzes concepts from various authors to demonstrate how controllership can contribute to organizations as an instrument of management and information control in an efficient and effective way. By fulfilling its role and mission, controllership provides a consistent database that supports reliable analyses and assists decision-making, consolidating itself as a strategic area aimed at business competitiveness. The article discusses the main controllership tools, such as planning, budgeting, enterprise resource planning systems (ERP), SWOT analysis, scenario development, market intelligence, valuation, Balanced Scorecard (BSC), sales price management, and financial risk analysis. It also examines the objectives and contributions of each of these tools, highlighting the relevance of controllership in optimizing organizational processes and enhancing competitive advantage.

Keywords: Controllershship. Managerial tools. Competitive advantage. Business competitiveness.

INTRODUÇÃO

Com o aumento significativo da concorrência em diversos ramos de atividades, as empresas periodicamente buscam novas ferramentas que proporcionem maior competitividade, metodologias e indicadores que as auxiliem nos controles de seus resultados e que possam ajudar nas tomadas de decisões. Nesse contexto a Controladoria é uma das áreas que pode apoiar as organizações nas necessidades de controles de resultado e auxiliar na tomada de decisões, ela desempenha o importante papel de apresentar de forma clara e confiável as principais informações que auxiliam a empresa a tomar as adequadas decisões.

Partindo desse pressuposto, Bruni e Gomes (2010, p. 40) afirmam que:

Para que a organização atinja a excelência almejada, torna-se necessária a aplicação de métodos eficientes, a partir de uma análise mais detalhada das operações da empresa. Dessa forma, os administradores recorrem à técnica da Controladoria, que tem método próprio de trabalho, baseado num conjunto de princípios de aplicação flexível.

Uma notícia que foi publicada em julho de 2023 no site **Terra** informa que uma empresa que não tem uma controladoria está com seus dias contados. Já uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que um dos principais motivos da metade dos negócios fecharem em até três anos após a abertura no país é a falta de gestão adequada. Para que as instituições alcancem um horizonte próspero é necessário que tenham organização, controle, planejamento e gestão adequada e a controladoria pode proporcionar indicadores e informações que auxiliam os gestores a garantirem o alcance dos objetivos de suas organizações.

A necessidade do estudo surgiu diante da seguinte problemática: Como a controladoria com suas ferramentas proporciona otimização na competitividade empresarial? Assim, objetiva-se com esta pesquisa analisar o uso da controladoria com suas ferramentas para otimização da competitividade empresarial. Especificamente, buscou-se identificar conceitos de missão e papel da controladoria e vantagem competitiva, demonstrar como ela pode contribuir na competitividade.

Também busca identificar as ferramentas que empresas podem usar, vinculadas à controladoria para otimização da vantagem competitiva.

1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos da controladoria, seu papel e sua missão. Ainda será apresentada a definição de competitividade e as principais ferramentas da controladoria com o intuito de embasar o estudo para responder a problematização da pesquisa e seus objetivos. Na notícia que foi publicada em julho de 2023 no site Terra o autor enfatiza a importância da controladoria nas organizações atualmente, destacando que em uma grande empresa:

De acordo com Terra (2023), a controladoria mantém uma relação estreita com as áreas contábil, fiscal, financeira e de planejamento. Enquanto a contabilidade e o setor fiscal cuidam do cumprimento das obrigações tributárias e da correta apuração dos impostos, a área financeira e de planejamento é responsável por projetar o crescimento da empresa e definir estratégias de investimento. Ainda segundo o autor, dessa forma, a controladoria atua como um elo entre esses departamentos, contribuindo para a competitividade e sustentabilidade do negócio, aspectos que a tornam um componente essencial nas organizações de grande porte.

A seguir são apresentados os conceitos e a abrangência da controladoria, assim como sua importância na otimização da competitividade empresarial, visando facilitar a compreensão da presente pesquisa.

1.1 CONTROLADORIA

O conceito de controladoria não possui um padrão, por ser um departamento que abrange um vasto conjunto de conhecimentos. Apesar disso, de modo geral as definições mostram que a controladoria é uma área que busca controlar o processo de gestão das organizações. De acordo com Oliveira *et al.* (2011, p. 5) a controladoria pode ser entendida como

o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

Já Borinelli (apud Souza e Borinelli, 2009, p.11) cita que a “controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.”

Ainda segundo Silva (2018, p. 57) “a controladoria pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos e doutrinas relativos à gestão econômica das organizações.”

Garcia (apud Silva, 2018, p. 57) contextualiza que

A Controladoria apoia-se na teoria da contabilidade, sendo suportada por várias disciplinas com o objetivo de estabelecer toda base conceitual de sua atuação, contribuindo para o processo de gestão da organização. É responsável pela base conceitual que permite sua aplicabilidade nas organizações.

Pereira (apud Silva, 2018, p. 58) define que “a controladoria é um conjunto organizado de conhecimentos que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los.”

Na visão de Silva (2018, p.61):

Controladoria corresponde ao atual estágio evolutivo da ciência contábil, que se fundamenta em sólidas bases teóricas e conceituais de ordem operacional, financeira, econômica e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão operacional.

O papel da controladoria tem relação direta com seus conceitos, pois mesmo com diversas ênfases, a maioria deles tem como objetivo auxiliar os gestores na tomada de decisão com o apoio de indicadores e informações importantes da gestão empresarial.

1.2 PAPEL DA CONTROLADORIA

Segundo Perez Junior *et al.* (1997, p. 37) “O papel da controladoria, portanto, é assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.”

Ainda segundo Oliveira et al. (2011, p. 6):

[...] a Controladoria deve exercer um papel preponderante, apoiando e fornecendo subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle

das atividades operacionais, comerciais, financeiras, administrativas, tributárias etc., por meio da manutenção de um sistema de informação que permita integrar as várias funções e especialidades.

Oliveira *et al.* (2011, p.10) ainda complementam que “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.”

De acordo com Edson Luís Riccio (apud BRUNI e GOMES, 2010, p.43)

[...] o papel de monitorar os paradigmas de qualidade é de responsabilidade da Controladoria, devendo essa informar e interagir proativamente com as demais funções organizacionais, baseado no princípio de que todos na organização são responsáveis pelo alinhamento da estratégia, pelos custos e pela qualidade e excelência operacional.

A missão da controladoria está diretamente relacionada ao seu papel dentro da organização. Enquanto sua função consiste em fornecer informações que subsidiem o processo decisório, sua missão tem como objetivo a otimização dos resultados organizacionais.

1.3 MISSÃO DA CONTROLADORIA

Dada a importância da controladoria nas empresas, evidenciada por seus papéis e conceitos, surgiu a necessidade de estruturar uma missão para ela. Segundo Silva (2018, p.69) “Missão da controladoria: otimizar o resultado econômico da empresa.”

Já Oliveira *et al.* (2011, p. 10) afirmam que “A missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa por meio da definição de um modelo de informações baseados no modelo de gestão.”

Também de acordo com Russo (2020, p.27) “A controladoria tem por missão assegurar a otimização do resultado econômico da organização, para tanto é importante que ela esteja à frente dos processos que assim o demandam ao longo de todo o processo de gestão.”

Nguyen Huu Tung (apud ROCHA, 2018, p.43) ainda traz que a missão da Controladoria “[...] é prover os gestores com informações precisas e oportunas para a tomada de decisão que leve à eficiência organizacional.”

Apresentados os conceitos relacionados à controladoria, definição, papel e missão, a seguir serão descritas as definições de vantagem competitiva.

1.4 VANTAGEM COMPETITIVA

Muitos autores afirmam que uma empresa geralmente possui vantagem competitiva quando consegue gerar mais valor econômico do que suas concorrentes, ou seja, quando obtém resultados superiores que podem ser medidos por indicadores financeiros.

Conforme afirma Porter, apud Catelli e Santos (2003, p. 5), "a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa". Essa relação entre competitividade e criação de valor caracteriza a eficácia da empresa, no ambiente hipercompetitivo, como sua capacidade de competir criando valor sustentável no tempo.

Segundo Russo (2020, p.60):

a vantagem competitiva pode ser considerada o resultado da capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que os concorrentes ou ainda o resultado da capacidade de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores.

Contador (2008, pg. 46) define “vantagem como qualquer fator ou condição de superioridade de uma empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia”. Já a vantagem competitiva é “uma condição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente, propiciando condição de superioridade em relação a um concorrente” (Contador, 2008, pg. 47).

Em relação à importância da Controladoria nas organizações, como uma forma de reforçar a vantagem competitiva empresarial, Oliveira *et al.* (2011, p. 20-21) citam que

a controladoria é vital para o planejamento a longo prazo de qualquer tipo de organização, com ou sem finalidades lucrativas. Fatores como a atual competitividade do mundo dos negócios, a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia e os aspectos sociais, entre outros, exigem um gerenciamento cada vez mais eficiente e eficaz das entidades.

Após a fundamentação dos conceitos relacionados à controlaria, sua definição, missão e papel, também de competitividade, a seguir serão relatadas as principais ferramentas da controladoria para a otimização da competitividade empresarial.

1.5 FERRAMENTAS DA CONTROLADORIA

Para maior controle de todo negócio, as organizações possuem muitas ferramentas que as auxiliam. A controladoria conta com uma grande variedade de ferramentas que ajudam as empresas a terem maior controle no processo de gestão das informações. A seguir serão descritas as mais importantes ferramentas da controladoria.

Borinelli (apud. Bruni e Gomes, 2010) afirma que as ferramentas da Controladoria podem ser subdivididas e relacionadas com as principais atividades, levando-se em conta a divisão de processos da função de gestão, sendo essas: planejamento, orçamento, execução, controle, medidas corretivas e avaliação de desempenho. A seguir vamos entender cada ferramenta separadamente:

- a) Planejamento: de acordo com Orleans Martins (apud. Bruni e Gomes, 2010, p. 30)

[...] envolve os seguintes passos: projeção de cenários; definição de objetivos a serem seguidos; avaliação das ameaças e oportunidades ambientais; detecção dos pontos fortes e fracos da empresa; formulação e avaliação de planos alternativos; e escolha e implementação do melhor plano alternativo.

- b) Orçamento: Borinelli (apud. Bruni e Gomes, 2010, p. 31) comenta que:

[...] o orçamento é dividido em dois blocos: etapa operacional e etapa financeira. A etapa operacional representa os planos que viabilizam condições para estruturação de atividades da organização, integrando, dessa forma, essas atividades às devidas operações. A etapa financeira corresponde à decodificação de todas as atividades, para uma linguagem comum, a linguagem monetária.

- c) Execução: Orleans Martins (apud. Bruni e Gomes, 2010, p. 32) afirma que

a execução é a fase em que os planos são implementados, as ações se concretizam e as transações ocorrem. Seria a implantação dos planos operacionais que em consequência atenderiam ao estabelecido no orçamento e planejamento estratégico.

- d) Controle: segundo Prestes (apud. Bruni e Gomes, 2010, p. 32) “as principais ferramentas de controle da gestão seriam: controle de capital de giro; controle de contas a receber; controle de contas a pagar; controle de estoque; controle de fluxo de caixa; controle de custos e despesas.”

- e) Medidas corretivas: de acordo com Borinelli (apud. Bruni e Gomes, 2010, p. 31):

Como o controle serve para garantir que tudo saia conforme o estabelecido, qualquer fuga dessa conformidade acusada pelo controle deverá ser passível de uma ação corretiva, ou seja, seria uma medida que [...] viria a corrigir os rumos e reposicionar as ações em direção a situação futura desejada.

O papel da controladoria é fundamental nesse processo, pois será responsável pela identificação, monitoramento e avaliação dos impactos das ações a serem tomadas, além de auxiliar na sua identificação (Bruni e Gomes, 2010).

f) Avaliação de desempenho: Bruni e Gomes (2010, p. 33) afirmam que

Para avaliação do desempenho da organização frente a tudo o que foi planejado e executado, cabe a formulação, definição e utilização de indicadores como forma de mensurar os resultados obtidos. Esses indicadores costumam ser comparados com indicadores médios do setor como parâmetro de definição daquilo que se considera como bom ou mal desempenho.

Já na visão de Silveira (2023), as principais ferramentas e metodologias da Controladoria são:

Missão, visão, crenças e valores da empresa: a definição dos elementos permanentes que guiam as demais políticas da empresa permite compreender o modelo de gestão e os processos de tomada de decisão.

Estrutura da controladoria na empresa: A definição da estrutura e abrangência de atuação irá determinar a forma de atuação e implementação de uma controladoria eficaz.

Sige (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial): O principal objetivo é integrar, consolidar e unir todas as informações necessárias para a gestão do sistema da empresa. Por exemplo, o ERP (Enterprise Resource Planning – Planejamento de Recursos Empresariais).

Análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats): Ajuda na identificação de fatores no ambiente externo, como oportunidades e ameaças, e no ambiente interno, como forças e fraquezas.

Elaboração de cenários empresariais: Identificar os cenários, levando em conta a tecnologia, a situação nacional e internacional, o mercado do setor em questão, a estrutura organizacional, o marketing, as finanças e a contabilidade.

Inteligência de mercado: Ajuda a compreender as principais tendências nacionais e internacionais, levando em conta o avanço das tecnologias e da inteligência artificial.

Valor da empresa (Valuation): Ajuda a compreender os vários aspectos do complicado processo de avaliação de empresas, incluindo a estruturação da modelagem.

Balanced scorecard (BSC): Ajuda na organização do Planejamento Estratégico, levando em consideração as quatro perspectivas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Clientes e Financeiro.

Indicadores chaves de desempenho – KPI: Ajuda a criar e selecionar os principais indicadores do negócio, aqueles que realmente impactam no controle estratégico, tático e operacional.

Valor econômico agregado (Economic value added – EVA): É a métrica financeira que observa mais de perto do que qualquer outro instrumento, o lucro econômico de uma empresa. É a medida de desempenho diretamente ligada à criação de valor para o proprietário do capital.

Custo total de capital (Weighted average cost of capital – WACC): Ajuda a calcular o custo médio ponderado das fontes de financiamento da empresa. Esse custo global corresponde à rentabilidade que a empresa espera obter, isto é, ao retorno mínimo que deve exigir de seus investimentos para aumentar seu valor de mercado.

Contabilidade de custos: permite mapear, identificar e implementar sistemas e metodologias para controlar e analisar os custos da empresa.

Gestão de preços de vendas: Ajuda a estabelecer os preços de venda com base no mercado e na teoria econômica. Auxilia no cálculo da margem desejada (Markup).

Avaliação de Desempenho e Investimentos: Expressa em números o desempenho da empresa e a capacidade de retorno dos investimentos.

Orçamento gerencial e fluxo de caixa: Ajudam a mapear o desempenho da empresa e a organizar previsões embasadas no histórico e nos diversos cenários que surgem.

Riscos no mercado financeiro: Ajuda a identificar as diversas incertezas e riscos presentes no mercado financeiro.

Compliance: Palavra de origem inglesa que se deriva do verbo "to comply". Em outras palavras, quer dizer colocar em prática, seguir e realizar o que foi estabelecido.

Gestão de riscos com controles internos: Ajuda na implementação de ferramentas, certificações e métodos que asseguram a eficiência nos negócios.

Três linhas em geração de valor: Ajuda a governança e a alta administração a compreender e implementar as três linhas na gestão: provisão de produtos/serviços, apoio e monitoramento, avaliação e assessoria independente sobre o alcance das metas.

Determinação da estrutura do ativo e da estrutura do passivo: Ao determinar a estrutura do ativo e do passivo, é possível estabelecer o nível de alavancagem, as fontes de financiamento e até mesmo as necessidades de capital de giro.

2 METODOLOGIA

A metodologia consiste em um conjunto de métodos necessários para alcançar um determinado objetivo. Dessa forma, por meio de procedimentos apropriados, é possível atingir as metas propostas. Segundo Corrêa (2008, p. 10-11)

metodologia é o conjunto de formas e métodos utilizados para desenvolver uma determinada pesquisa, o estudo das técnicas e dos procedimentos utilizados para se chegar a uma determinada meta (Conclusão do trabalho). Enquanto método, seria cada um desses procedimentos e/ou técnicas do conjunto metodológico.

Este artigo, tanto quanto à abordagem do problema como dos objetivos, segue a pesquisa bibliográfica, documental, que segundo Corrêa (2008, p. 14)

Pesquisa bibliográfica, documental é quando todas as informações da pesquisa são encontradas ou retiradas de livros e documentos (cartas, jornais, relatórios etc.). Normalmente, é o primeiro passo para uma pesquisa, e pode ser associada a qualquer outro tipo de pesquisa, servindo tanto de base para o aprofundamento de determinados temas quanto concluir-se por si só, dependendo dos objetivos.

Quanto ao método utilizado é o qualitativo, que de acordo com Corrêa (2008, p. 12),

é quando a técnica de pesquisa busca entender as dinâmicas de um ou poucos objetos de estudo, sem preocupações relacionadas a número e a quantidades, apenas com as características qualitativas do objeto de estudo. Exemplo: Pesquisa de qualidade no atendimento (através da observação).

2.1 ANÁLISE DA PESQUISA

Após identificarmos as ferramentas e metodologias sob responsabilidade da controladoria nas organizações, bem como os objetivos de cada uma delas, evidencia-se a importância de um departamento de controladoria bem estruturado. Esse setor fornece suporte às demais áreas, oferecendo informações que auxiliam na tomada de decisões estratégicas, promovendo eficiência e eficácia organizacional. Entre suas atribuições estão a elaboração e análise de indicadores de desempenho, a criação e avaliação de controles internos, o acompanhamento orçamentário, a realização de auditorias internas e a utilização de sistemas adequados para atender às diversas demandas da gestão, proporcionando aos gestores os recursos necessários para uma administração eficiente de suas organizações.

A controladoria realmente é um setor transversal nas organizações, cabe a ela transformar os dados em informações úteis e estratégicas e garantir a fidelidade e assertividade para que a decisão seja a mais correta possível. Consequentemente, ao possuir um conjunto de ferramentas bem estruturadas, as organizações gerarão importantes dados e informações que certamente as impulsionarão no mercado e as colocarão em vantagem em relação as empresas que não apresentam esse controle.

Embora os resultados obtidos tragam uma variedade significativa de modelos e ferramentas identificadas no estudo, é importante ressaltar que a área de controladoria, em sua dinamicidade, ainda engloba uma ampla série de práticas que não se limitam aos resultados apresentados. No entanto, os modelos e ferramentas listados neste artigo são os principais e mais comuns, fornecendo informações essenciais para estudos introdutórios e avançados destinados a estudantes, profissionais e pesquisadores da área de controladoria empresarial no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controladoria conta com um conjunto de ferramentas que auxiliam as organizações a obterem informações claras, assertivas e relevantes para a tomada de decisão. No atual cenário de mercado, ela é indispensável nas empresas para um diferencial competitivo.

O papel da controladoria é assegurar que a missão da empresa seja cumprida e garantir a continuidade da organização, além de mantê-la competitiva, produzindo produtos e serviços de qualidade superior aos de seus concorrentes e com custos baixos. É de responsabilidade dela dar suporte a todos níveis da organização, sendo elas as estratégicas, táticas ou operacionais, indicando a melhor decisão a ser tomada.

O objetivo geral proposto neste artigo foi analisar o uso da controladoria com suas ferramentas para otimização da competitividade empresarial. Para isso, foi desenvolvida a fundamentação teórica abordando itens sobre a controladoria, vantagem competitiva e as suas ferramentas que auxiliam as empresas a chegarem na otimização de tal competitividade.

Após a fundamentação, foi realizada a análise da pesquisa, expondo o quanto a controladoria ajuda as organizações na busca de mais resultados por meio de suas ferramentas e metodologias aplicadas. Destaca-se, nesse caso, a missão, visão,

crenças e valores da empresa, SIGE, análise SWOT, elaboração de cenários empresariais, inteligência de mercado, valuation, BSC, gestão de preços de vendas, riscos no mercado financeiro entre outros, fortalecendo as empresas perante seus concorrentes.

A delimitação deste estudo impediu a exploração de determinadas questões pertinentes à temática. Recomenda-se, portanto, que futuras pesquisas contemplem a realização de estudos qualitativos e quantitativos envolvendo empresas de grande, médio e pequeno porte. Tais investigações poderão identificar e comparar os modelos e ferramentas de controle mais empregados em cada tipo de organização, evidenciando suas diferenças e especificidades.

REFERÊNCIAS

BRUNI, A. L.; GOMES, S. M. S. **Controladoria**: conceitos, ferramentas e desafios. Salvador: EDUFBA, 2010.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. **Competitividade, criação de valor e gestão econômica**. Instituto Internacional de Costos, Punta del Este, 2003. Disponível em: <https://intercostos.org/documentos/congreso-08/092.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição**: novo modelo de estratégia. São Paulo: Saint Paul, 2008.

CORRÊA, L. N. **Metodologia científica**: para trabalhos acadêmicos e artigos científicos. Florianópolis: Do Autor, 2008.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**: textos e casos práticos com solução. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROCHA, J. S. **Introdução à controladoria**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis; Superintendência de Educação a Distância, 2018.

RUSSO, P. T. **A controladoria e o processo de gestão**: os papéis e as tarefas da controladoria e do controller. Edição do Kindle, 2020.

SILVA, B. W. **Controladoria empresarial**: planejamento, execução e controle. Edição do Kindle, BWS, 2018.

SILVEIRA, A. S. Controladoria estratégica: ferramentas e metodologias para a eficácia nos resultados. **REFAQI - Revista de Gestão, Educação e Tecnologia**, v.

14, n. 1, p. 18, 2024. Disponível em:
<https://refaqi.faqi.edu.br/index.php/refaqi/article/view/141>. Acesso em: 5 fev. 2024.

SOUZA, B. C.; BORINELLI, M. L. **Controladoria**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

TERRA. **Controladoria exerce função essencial na gestão das empresas**. Disponível em: <https://www.terra.com.br/amp/noticias/controladoria-exerce-funcao-essencial-na-gestao-das-empresas,bce2241ca34eae859663e3666a32dab859c8ja4j.html>. Acesso em: 19 fev. 2024.