

CONTROLADORIA E FINANÇAS: FOMENTANDO A EFICÁCIA ORGANIZACIONAL E AGREGANDO VALOR ÀS ORGANIZAÇÕES

Gabriela Maia¹

RESUMO: O presente trabalho teve como objetivo verificar como a controladoria age e como pode ser adaptada às pequenas empresas. observou-se que, cada vez mais a controladoria é essencial, seja porque concebe e implementa uma estrutura de informações que permite à organização o planejamento e o controle de seus recursos, o *controller* é responsável pela coordenação e difusão de tecnologia de gestão e de aglutinação direta e os esforços de outros gestores, que levam à otimização do resultado global. com esta abordagem, podemos determinar a controladoria é adaptada principalmente para os negócios. em ambos os casos, o papel da controladoria é fornecer informações relevantes para a gerência para a tomada de decisões, sempre agregando valor às empresas.

Palavras-chave: Controladoria. *Controller*. Pequenas empresas.

ABSTRACT: This study aimed to determine how the *controller* works and how it can be adapted for small businesses. It was observed that increasing number of control department is essential because it designs and implements a framework of information that allows the organization planning and control of their resources, the *controller* is responsible for the coordination and dissemination of technology management and direct agglutination and the efforts of other managers, which lead to the optimization of the overall result. With this approach, we can determine the *controller* is adapted primarily for business. In both cases, the role of the *controller* is to provide relevant information to management for making and taking decisions, always adding value to businesses.

Keywords: *Controller*. *Controller*. Small companies.

¹ Advogada inscrita na OAB e no International Bar Association (IBA). Especialista em Direito Público, Internacional, Tributário, Digital, Penal e Processual Penal, Marítimo, Médico e Hospitalar. LLM em Direito dos Contratos e MBAs Executivos nas Áreas de Negócios Internacionais e Comércio Exterior, Controladoria e Finanças, Gerenciamento Executivo de Projetos, Petróleo e Gás, Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, Marketing e Redes Sociais e Gestão Competitiva e Business Intelligence (BI). Pedagoga Especializada em Psicopedagogia, Neurociência e Comunicação em Ambientes Corporativos e Neuropsicopedagogia Institucional, Clínica e Hospitalar. <https://orcid.org/0000-0001-9822-4122>
Email: gabrielamaia78@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

Diariamente as empresas se deparam com os mais variados tipos de problemas, tais como: O que comprar? Como comprar? De que maneira comprar? As dúvidas se multiplicam quando indagam se o melhor é fazer um contrato de leasing ou financiar um equipamento. De que maneira se faz um preço de venda e qual a forma de recebimento? São inúmeros os questionamentos que necessitam ser respondidos.

A Controladoria, por meio de seus controladores profissionais, tenta responder a todos os questionamentos. A Controladoria como ciência, consiste num conjunto de princípios, procedimentos e metodologias procedentes das ciências da administração, economia, psicologia, estatística e, sobretudo, da contabilidade que se ocupa da gestão econômica das corporações, com a intenção de orientá-las para o sucesso. Conforme Catelli (1999, p.370):

A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do tudo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.”

A Controladoria, logo, é responsável pela afirmação dos alicerces teóricos e conceituais indispensáveis para constituição e conservação de sistemas de informação e modelo de Gestão Econômica que atendam adequadamente e com precisão, a informação dos gestores e, ao mesmo tempo, possam assessorar o procedimento de gestão quando da tomada de decisões, logo, agrega valor à empresa que prima pela qualidade da gestão.

Assim, o objetivo central deste estudo é verificar como a controladoria age e como pode ser adaptada para pequenas empresas.

METODOLOGIA

O trabalho foi pautado pelo método descritivo e a técnica utilizada foi a revisão bibliográfica, realizada a partir de livros, artigos científicos, periódicos e demais fontes de consulta. A natureza da pesquisa é qualitativa, onde os dados mais relevantes serão selecionados.

A análise dos dados pesquisados envolveu a narrativa destes, onde foram observados os pontos de convergência e divergência dos diferentes autores e bibliografias consultadas. A forma de apresentação dos dados é descritiva.

CONTROLADORIA

Conforme Mosimann et al., (1993, p. 85), a Controladoria basicamente é composta de um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica, que pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e método oriundos de outras ciências.

Buscando informações sobre a controladoria no idioma inglês, encontramos a explicação de Pinho (1995, p. 204) enfatizando que a controladoria é definida por: “Controller’s Department” ou “Controller ship” e o “Controller” é o controlador (pessoa que exerce função de controladoria). Pelo que se abstrai das definições acima pode-se dizer que a controladoria vista como um órgão administrativo terá por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório.

A missão da controladoria é assegurar que a organização tenha acesso a um sistema de informações que habilite os executivos a tomarem o melhor curso de ação entre as alternativas apresentadas. A continuidade da empresa depende, pois, de uma controladoria ágil e eficiente. Aquilo que não se mensura não se controla. É pelo controle que se tem uma direção, um norte.

Ainda conforme os autores citados, a controladoria tem como funções:

- a implementação de sistemas de informação, compreendendo os sistemas contábeis e financeiros;
- a motivação, que analisa os efeitos das políticas e ações de controles sobre o comportamento dos profissionais envolvidos diretamente com os sistemas;
- a coordenação, que procura centralizar as informações objetivando o aceite dos planos e estratégias traçadas pela gestão da empresa;
- a avaliação, que procura interpretar os fatores econômicos e avaliar os resultados, seja por centro de resultado, seja por área de responsabilidade ou desempenho gerencial;
- o planejamento e acompanhamento dos planos, com indicação para correções de possíveis desvios.

Nogas e Luz (2004, p. 66) afirmam:

É comum a referência à controladoria como sendo responsável por informações para tomada de decisão econômica e que deve estar em sintonia com as funções principais do processo administrativo, como planejar, organizar, coordenar e controlar.

Basicamente, a atuação da controladoria implica o processamento (que compreende uma compilação dos dados e, posteriormente, o tratamento para transformá-los em informações), análise e distribuição das informações gerenciais, e não necessariamente a responsabilidade pela elaboração dessas informações, que devem ser preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade.

Isso implica colaborar com os gestores em seus esforços na busca da eficácia das suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial. Como a controladoria está voltada para o processo de gestão, é salutar observar o pensamento de Perez et al. (1997, p. 37): “o processo decisório é influenciado pela atuação da Controladoria através das informações de planejamento e controle”.

Ora se a controladoria procura assegurar que as informações sejam adequadas ao processo e oriundas de um sistema de informações que permita a utilização de dados para a tomada de decisão, é válido pensar que a controladoria assessora a gestão da empresa, fornecendo mensuração de alternativas econômicas e financeiras e influenciando na solução de problemas.

A controladoria é vista por vários autores como um órgão de *staff*² porque cada gestor tem autoridade para controlar sua área e se responsabiliza por seus resultados. Ela não poderia controlar as demais áreas, mas prestaria assessoria no controle, informando a cúpula administrativa sobre os resultados das áreas, assim como daria orientações na implementação de sistemas de informações gerenciais.

Para autores de obras dedicadas à Contabilidade Gerencial, como Silvio Aparecido Crepaldi e Wagner Luiz Marques, ela é vista como um departamento quando assemelhada às funções de um gerente de Contabilidade dentro de uma estrutura organizacional e subordinada ao principal executivo financeiro da empresa, onde englobaria as seguintes áreas e funções:

- contabilidade geral, fiscal e de custos;
- controle patrimonial;
- orçamentos;

² Fornece serviços e conselhos à direção.

- auditoria interna;
- administrativo-financeira.

Para um melhor desempenho da controladoria, esta deve ser implementada na empresa como um órgão administrativo, ou seja, como uma unidade do organograma, englobando as áreas contábil e de custos, financeira, orçamentária e tributária. Dessa forma, ela poderá executar com eficiência a função de implementar e manter um adequado SIG (Sistema de Informação Gerencial).

O processo de decisão é fortemente influenciado pela atuação da controladoria, que, por meio da geração e da distribuição de informações, subsidia as ações que dizem respeito ao processo administrativo.

A função essencial da controladoria é facilitar o caminho para a otimização dos resultados econômicos, disponibilizando informações oportunas aos gestores.

Uma situação que merece destaque é o controle, pois trata-se de uma etapa importantíssima da tomada de decisão. O controle oferece condições para se analisar as áreas da empresa, e para verificar se estas estão atingindo as metas previamente estabelecidas. O controle, como parte do processo administrativo, compreende ações necessárias para garantir que o que foi previamente estabelecido está sendo executado.

Segundo Mosimann et al. (1993, p. 94), numa pequena empresa a função financeira pode ficar a cargo do gestor da produção ou de vendas, que, muito embora, manifeste uma preocupação com a gestão econômica, não há um órgão denominado controladoria.

Somente com o desenvolvimento de uma pequena empresa e a

[...] partir de uma descentralização de atividades da área financeira, distinguindo-se primordialmente o tesoureiro e o *controller* sob a responsabilidade de um gestor ou como gestores da cúpula administrativa, surge o órgão Controladoria e sua preocupação específica com a gestão econômica empresarial. (MOSIMANN et al., 1993, p. 94).

A observação feita anteriormente pelos autores citados, nos leva a acreditar que uma pequena empresa só terá o órgão Controladoria, quando estiver num processo de desenvolvimento, porém há que ser observado que a “função Controladoria ou função do *controller*” poderá ser exercida em uma pequena organização, independentemente, do estágio de desenvolvimento em que elas se encontrem.

Mosimann e Fisch (1999, p. 89) entendem que a controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus

esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

A controladoria, como uma das áreas responsáveis pela implantação e manutenção do SIG, também pode ser estruturada como um órgão de staff, assessorando diretamente a diretoria administrativo-financeira. O importante é que as informações geradas permitam o acompanhamento dos planos e objetivos traçados, verificando se as metas foram alcançadas em cada unidade da organização. Essa área utiliza uma série de dados — financeiros, econômicos, contábeis, estatísticos ou outros — com o intuito de trabalhá-los e transformá-los em informações.

Essas informações geradas e distribuídas pela controladoria serão os subsídios que habilitarão os gestores a tomarem as melhores decisões possíveis, com a redução das incertezas na opção entre diversas alternativas, maximizando os resultados individuais e, conseqüentemente, proporcionando a necessária sinergia organizacional.

Diante disso, nossa sugestão é que a pequena empresa se utilize de uma controladoria terceirizada, cujas funções serão exercidas por um profissional denominado *personal controller*, conforme serão vistos mais adiante.

A CONTROLADORIA NA PEQUENA EMPRESA

Quando se fala em controladoria, praticamente, está se falando de grandes corporações. Nas empresas de grande porte, a controladoria pode ser um departamento funcionando em forma de linha, respeitando os níveis hierárquicos, ou uma função que auxilie na tomada de decisão, atuando como um órgão de *staff*. É lógico se pensar que, de empresa para empresa, dada a peculiaridade e complexidade das atividades empresariais, essas funções podem ser diferentes, ainda que tenham o mesmo objetivo.

Para Perez et al. (1997, p. 36), se a controladoria funcionar como um órgão de *staff* ligado diretamente à alta administração, selecionando e filtrando as informações oriundas dos diversos departamentos, que serão utilizadas para a tomada de decisão, a função básica da controladoria será garantir a perfeita realização do processo de decisão-informação-controle, acompanhando e controlando as atividades da empresa.

Daí pode-se dizer que a controladoria como uma função de *staff*, além das grandes corporações, poderá ser utilizada junto às micro, pequenas e médias empresas em forma de

controladoria terceirizada, contratada com períodos determinados, com horas contratadas, podendo ser por semanas, meses, trimestre, entre outras formas de parceria, procurando atender ao processo anteriormente mencionado de se obter informação, procurar uma direção para os negócios e tomar decisão, já que, na maioria das vezes, torna-se inviável a um pequeno empreendimento arcar com um custo fixo interno permanente.

O responsável pelas funções da controladoria aplicada para pequenas empresas será definido por nós como *personal controller*, pois será o elemento que irá propor aos dirigentes empresariais o planejamento da organização, respeitará a subordinação junto ao principal empreendedor, auxiliará na implementação de um sistema geral de informações, acompanhando as variações ocorridas na gestão econômica, entre outras atividades, não sendo o responsável por setores ou áreas, mas influenciando na tomada de decisão sobre os mesmos.

Portanto, no mundo globalizado atual onde a competitividade se acentua e busca-se a qualidade com menor custo, as empresas procuram nos mercados profissionais qualificados que atendam suas necessidades mais abrangentes possíveis, e o capital intelectual passa a ser um diferencial importante nesta luta pela sobrevivência.

O avanço da tecnologia e principalmente da área de Tecnologia da Informação (TI), tem contribuído para que se instale em qualquer ramo de negócio um sistema eficiente e eficaz de informações. Utilizando-se da ajuda de um experto no assunto a empresa acaba se suprindo daquilo que necessita, e a controladoria sob a forma de terceirização, muito pode ajudar nos pequenos negócios.

As funções de controladoria podem perfeitamente, ser ajustáveis às pequenas empresas, haja vista as ideias do prof. Kanitz (1977, p. 12), que apontam para pontos importantes relacionadas a essas funções, que passamos a identificá-las a seguir:

Informação: compreende os sistemas contábeis, financeiros e gerenciais;

Motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento.

Coordenação: visa centralizar informações com vistas à aceitação de planos. O *controller* toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assessora a direção, sugerindo soluções.

Avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades etc.

Planejamento: assessora a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos.

Acompanhamento: verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisá-los (os planos).

O CONTROLLER E A CONTROLADORIA TERCEIRIZADA

O *Controller* é o elemento responsável pelo departamento de controladoria, ou responsável pelas funções que exerce na controladoria. Suas funções estão vinculadas à gestão econômica do empreendimento e devem ser lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

Heckert e Wilson citado por Tung (1972, p. 28), fazem uma analogia da função de um *controller* com métodos de navegação, argumentando que ao *Controller* não compete o comando do navio, pois essa tarefa é do primeiro executivo, representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação.

Para esse autor, a tarefa do *Controller* “é manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se acha, à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios de rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino...”.

Como se observa, o comando de uma micro, pequena, média ou grande empresa está a cargo de seus empreendedores, mas ao *Controller* cabe a responsabilidade de influenciar na tomada de decisão, objetivando atender à missão para qual ela está voltada.

662

Personal é uma palavra de origem inglesa que tem o significado de individual, particular, pessoal. Como o *Controller* é o responsável e exerce as funções de controladoria, criamos a figura do *personal Controller* para dizer que

[...] é uma atividade desenvolvida com base num programa particular e especial de uma pequena organização, respeitando sua individualidade com suas crenças e valores, que planeja, informa, controla e decide sobre o seu desempenho, voltada para a missão e objetivos empresariais (Souza, 2000, p. 25).

Um empreendedor típico, geralmente, não possui habilidades gerenciais e nem dispõe de tempo para compartilhar ideias com seus funcionários e gerentes. Embora os empreendedores possam confidenciar, até certo ponto, com subordinados, muitos deles não dão abertura para um diálogo franco sobre as atividades da empresa e sentem-se sozinhos na hora da tomada de decisão.

Nos Estados Unidos, conforme Longenecker et al. (1997, p. 435), uma pesquisa que foi realizada com pequenas empresas apontou que de 210 proprietários, 52% deles sentiam solidão frequentemente.

A pesquisa identificou ainda, que entre estes proprietários, aqueles que se sentiam sozinhos, apresentavam uma maior incidência de estresse do que aqueles que disseram não se sentirem sozinhos.

Ora, utilizando-se do *personal controller* (controladoria terceirizada), os empreendedores podem superar deficiências gerenciais e reduzir seus sentimentos de isolamento, pois terão alguém tecnicamente preparado para ajudá-los na missão da empresa.

Além disso, alguém de dentro da organização, envolvido diretamente em um problema de negócios, frequentemente, não consegue ver as árvores da floresta.

Para compensar essa limitação, o *personal controller* traz um ponto de vista objetivo e novas ideias, apoiado por um amplo conhecimento de métodos de controladoria, método de economia de custos, de planejamento tributário, entre outros, que já foram bem-sucedidos e comprovados.

O *personal controller* também pode ajudar as áreas a aprimorarem os sistemas de informações para a tomada de decisão através da melhor organização da reunião de fatos e da introdução de técnicas científicas de análise.

No mundo moderno, para que o *personal controller* possa exercer suas funções a contento dos empresários, deve ter um relacionamento muito próximo e ficar à disposição das pequenas empresas por telefone, telefone celular, pela internet, fax, por ou qualquer outra forma conveniente, de tal sorte que possa acompanhar o desempenho da empresa.

A prestação deste serviço será equiparada à de um médico ou dentista, que, após atender o paciente, sobretudo naqueles casos que inspiram cuidados, ao prescrever a medicação, aproveita para fazer recomendações e alertar que qualquer modificação que venha piorar o estado clínico do paciente, que seja imediatamente avisado, a qualquer hora do dia ou da noite, para novas reavaliações e novas determinações.

Por sua vez, à medida que os métodos são implementados e executados, eles também são analisados e aprimorados, contribuindo para que a empresa atinja seus objetivos de uma forma eficiente e eficaz.

A seguir serão dadas algumas sugestões para um bom desempenho de *personal controller* (SOUZA, 2000, p. 41):

O *personal controller* deve procurar o melhor relacionamento possível com os dirigentes destas pequenas organizações e saber que o comando legal de toda a situação pertence ao seu cliente;

- O *personal controller*, no momento da contratação, deve deixar bem claro e por escrito qual o trabalho a ser realizado, o que ficará sob sua responsabilidade, quais os assistentes que por ventura venha utilizar, a alocação de horas para cada um, justamente, para que seja evitada a contratação do titular e na hora da execução, o profissional mande seus assistentes;
- O *personal controller* necessitará, após definidos seus objetivos, avaliar as etapas de cada fase ou implementação de atividades, contribuindo para o negócio em termos de: maior lucratividade, controle de custos e despesas, agregação de valor, aumento de receitas, expansão de novos negócios, criar e manter novos clientes, promover o desenvolvimento dos funcionários, habilidades para negociação, entre várias possibilidades;
- O *personal controller* ainda que tenha horário acertado com as pequenas organizações, deverá estar preparado para atender seus clientes a qualquer momento;
- O *personal controller*, antes de mais nada, deve possuir um curso superior, fazer especializações em diferentes áreas, mestrado, doutorado, se for possível, a fim de oferecer um serviço com conhecimento, segurança e eficiência. Ele não se confunde com o especialista, com o experto em certas áreas, porque ele deve conhecer várias áreas da atividade empresarial, assim como seus fundamentos;
- Os serviços de um *personal controller* não se vendem; compram-se, pois a grande maioria das contratações ocorrerá por indicações de seus clientes, através dos bons serviços prestados. Logo, o ideal é que o profissional seja comunicativo, tenha um bom relacionamento pessoal e procure demonstrar segurança na solicitação de seus préstimos. Quanto mais experiente for o profissional e mais valorizados seus serviços, mais fácil será para ele conseguir novos clientes;
- O *personal controller* em seu trabalho deve se comunicar, sempre que possível, através da mensagem escrita, afim de não pairarem dúvidas quanto a qualquer informação mal interpretada;
- O *personal controller*, em caso de dúvida quanto ao tipo de contratação que irá fazer com seu cliente, quanto à especificação de um determinado trabalho, a sugestão é que se faça um contrato para realizar um diagnóstico empresarial. Após conhecer a real situação da empresa, poderá fazer um contrato específico para determinada tarefa. Muitas vezes, o empresário de pequenos negócios tem uma visão sobre determinado problema quando, na realidade, é outro, diferente daquilo que ele imaginou;
- Antes da realização definitiva do trabalho, o *personal controller* tem que estar ciente das suas ações, pautadas em conhecimento prévio sobre todas as áreas da organização;
- Ao término de qualquer trabalho, sob a responsabilidade do *personal controller*, é importante que se obtenha um feedback sobre o mesmo, pois é assim, que o processos e aperfeiçoa através da retroalimentação.

É muito importante que o trabalho desenvolvido em uma pequena organização seja do completo sigilo profissional, bem como, que não seja deixada de lado a ética profissional na execução dos mesmos. Feitas algumas sugestões acima, conforme Souza (2000), visando manter um bom relacionamento de negócios entre empresários e o *personal controller*, e como ainda se desconhece qualquer bibliografia que trate sobre o assunto aqui tratado, esse autor pensa que é de bom alvitre que novas contribuições e estudos surjam a

respeito deste tema tão importante para pequenas empresas, principalmente, por tudo que elas representam na economia do país, do mundo.

Muito pode ser discorrido sobre a controladoria voltada para pequenos negócios, sendo que os temas podem ser discutidos isoladamente, no conjunto das áreas, informações, entre os seguintes conteúdos:

- a) parte legal da pequena empresa (quais são as dificuldades enfrentadas na constituição de sociedade empresária de pequeno porte);
- b) quais são os cuidados, informações, que um pequeno empresário necessita na constituição da pequena empresa;
- c) identificar o valor de uma empresa;
- d) plano de negócio para pequenos negócios;
- e) métodos simplificados de finanças, marketing, produção, e outras atividades da empresa;
- f) área de recursos humanos;
- g) área tributária;
- h) sistemas de informações gerenciais informatizados que possam ser usados não só em grandes empresas, mas nas pequenas também, com custos acessíveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos foram atingidos e como observou-se, nos últimos tempos, percebemos cada vez mais que a controladoria é essencial, seja porque concebe e implementa uma estrutura de informações que permite à organização o planejamento e o controle de seus recursos, seja porque permite o acompanhamento da criação ou destruição de valor de uma organização e suas unidades componentes, sempre agregando valor às empresas.

A controladoria possibilita aos gestores a compreensão de como as áreas interagem entre si, proporcionando o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte destes.

É neste contexto que o controlador visa promover a otimização global dos resultados da empresa, atuando como um corpo, o que reduz os conflitos entre as áreas de competição.

De acordo com Carvalho (1995), a Controladoria, como membro do corpo da estrutura organizacional da empresa, tem o papel reservado para o acompanhamento do impacto dos atos de governação econômica das empresas que operam no sentido de que os resultados das medições em termos de conceitos econômicos sejam otimizados.

Enquanto a unidade administrativa, o *controller* é responsável pela coordenação e difusão de tecnologia de gestão e de aglutinação direta e os esforços de outros gestores, que levam à otimização do resultado global. Com esta abordagem, podemos determinar a controladoria é adaptada principalmente para os negócios. Em ambos os casos, o papel da controladoria é fornecer informações relevantes para a gerência para a tomada de decisões.

Como visto, faz parte da controladoria a auditoria, que deve ser contratada nas pequenas empresas, como auditoria independente, pois toda sociedade deve ter auditoria independente, já que se trata de um agente de governança corporativa de grande importância para todas as partes interessadas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Por fim, espera-se ter contribuído para maiores reflexões sobre o tema e que este estudo gere motivações de mais aprofundamentos em trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, M.F. **Uma contribuição ao estudo da Controladoria em instituições financeiras organizadas sob a forma de banco múltiplo.** FEA-USP. São Paulo, 1995.

KANITZ, S. **Controladoria: Teoria e Estudos de Casos.** São Paulo: Pioneira, 1977.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MOSIMANN, C.P.; ALVES, O.C.; FISCH, S. **Controladoria: Seu Papel na Administração de Empresas.** Florianópolis: Editora da UFSC, 1993.

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

NOGAS, C.; DA LUZ, É.E. **Controladoria: gestão, planejamento aplicação.** I. ed. São Paulo: Lobo Franco Ltda, 2004.

PEREZ JUNIOR, J.H.; PESTANA, A.O; FRANCO, S.P.C. **Controladoria de gestão: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, L.C.de. Uma contribuição da controladoria para auxiliar a gestão das empresas de pequeno porte do ramo de comércio. São Paulo, Dissertação de Mestrado. PUCSP, 2000.

TUNG, N.H. Controladoria financeira das empresas: uma nova abordagem prática. São Paulo: Edições Universidade Empresa Ltda., 1972.