

O PERFIL IDEAL DO CONTROLLER NAS CONDIÇÕES QUE SE APRESENTAM O MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL

Lucas Fernandes Maciel¹, Robernei Aparecido Lima²

Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP / Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FCSA

Av. Shishima Hifume, 2911 Urbanova, CEP 12.244-000 – São José dos Campos - SP

¹lucasalvarenga_@hotmail.com

³robernei@univap.br

Resumo- Este artigo trata do perfil ideal do profissional da controladoria (área da ciência contábil), no mercado de trabalho no Brasil. A complexibilidade das relações econômicas que envolvem as organizações obrigam este profissional a se atualizar no que diz respeito a suas competências. A problemática do trabalho pode ser descrita com a seguinte questão: "Qual é o perfil ideal do Controller nas condições que se apresentam atualmente o mercado de trabalho no Brasil?". Este artigo tem o objetivo de identificar o perfil (conhecimentos, habilidades e atitudes) ideal do Controller levando em consideração as necessidades do mercado atual. A metodologia utilizada tem base em pesquisa bibliográfica utilizando-se de fontes secundárias como artigos científicos da área como a Controladoria, e entrevistas com profissionais e pesquisadores atuantes na área de controladoria. Conclui-se que o perfil necessário para atender as necessidades do mercado esta ligado a algumas características que o controller deve possuir, como: conhecimento de capital humano, capacidade de gerenciar pessoas, domínio de procedimentos de comunicação, espírito de liderança e domínio de línguas.

Palavras-chave: Controladoria, Controller

Área do Conhecimento: Contabilidade

Introdução

Neste artigo apresentam-se informações sobre o perfil ideal do Controller para desempenhar sua função com competência atendendo as necessidades exigidas pelo mercado de trabalho no Brasil. O controller, profissional da área contábil é o responsável pela interação com as mais diversas áreas da organização. A valorização desta profissão é consequência direta da necessidade das empresas de elaborar o planejamento estratégico e controlar os custos administrativos, financeiros e de produção dos bens e serviços. Para isso, faz-se necessário que este profissional possua um perfil flexível com amplo conhecimento, acompanhado de habilidades, atitudes e comportamentos que permitirão a ele exercer essa tarefa com qualidade nas organizações modernas. A problemática que se discute neste artigo, pode ser resumida na seguinte questão: "Qual o perfil ideal do Controller nas condições que se apresentam atualmente o mercado de trabalho no Brasil?". O objetivo deste trabalho é apresentar o perfil ideal para que um Controller atenda as exigências do mercado de trabalho e possa se adequar às necessidades das organizações modernas, desempenhando suas

atividades com eficiência. Este tema tem sido discutido no Brasil, com maior frequência, nas últimas duas décadas, principalmente nos estudos de Luis Martins de Oliveira, Roberto V. Santos, Sandra Figueiredo, Paulo César Caggiano e Peter Kupper, os quais são grandes estudiosos da área da controladoria.

Metodologia

O artigo foi elaborado a partir de pesquisas bibliográficas, através de fontes secundárias como livros de controladoria e artigos sobre contabilidade publicados em revistas científicas. Também foi elaborado um questionário fechado, com perguntas específicas no que diz respeito às habilidades, atitudes e conhecimentos que um profissional da controladoria deve possuir e entregue a três profissionais da área, além de ter sido efetuada uma entrevista com um controller, no qual, espontaneamente foram feitas algumas definições sobre as competências necessárias para o profissional da controladoria poder desempenhar suas funções com qualidade.

Fundamentação Teórica

Contabilidade

Segundo Franco (1999) contabilidade é a ciência que estuda e prática, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a revelação desses fatos, com o fim de oferecer informações sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza econômica.

A Contabilidade permite o controle da movimentação do patrimônio das empresas.

O patrimônio de uma empresa é movimentado em função dos acontecimentos diários, tais como compras, vendas, pagamentos, recebimentos etc. Registrando esses acontecimentos, a contabilidade terá condições de fornecer informações sobre a situação do patrimônio, sempre que solicitada.

Controle

Segundo Mossiamann e Fish (1999.p.124):

“O processo de controle que interessa a controladoria é aquele que possibilita avaliar se cada área esta atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, isto é, se esta sendo eficaz em relação aos planos orçamentários”.

Para que os objetivos traçados pelos gestores da empresa sejam alcançados, não basta simplesmente planejar e executar, mas não controlar. Controlar é fundamental para que os objetivos sejam alcançados e cabe à controladoria avaliar se as metas definidas para cada área estão sendo cumpridas e quais as dificuldades encontradas para o seu crescimento.

Outro conceito sobre controle: “Para o sucesso da organização, não basta apenas o controle gerencial, havendo uma dependência com os fatores econômicos e sociais”, definido como assim por Figueiredo e Caggiano, (1997, p341), a teoria de mercado estabelece que a firma esteja unicamente a mercê das forças econômicas e sócias predominantes, assim o sucesso da administração depende da habilidade dos gestores em “ler” o cenário.

Controladoria

Kanitz (1976) considera que a Contabilidade, como instrumento gerencial, evoluiu para um sistema chamado Controladoria, cuja função é avaliar e controlar o desempenho das diversas divisões da empresa.

O ambiente atual exige dos gestores uma postura pró-ativa que demanda informações para que alternativas sejam, adequadamente, conhecidas e mesuradas, e para que os gestores possam fazer as melhores escolhas. Identificada e entendida a importância e a necessidade dos recursos de informação, é preciso que uma área da organização forneça esse importante insumo ao processo decisório. Essa área é a controladoria.

A controladoria faz parte, portanto, do campo mais genérico dos sistemas de controle gerencial – ou management control systems.

De acordo com Figueiredo (2004, p.26), a controladoria tem a missão de “... zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.” Apoiados na visão sistêmica da controladoria necessária para atuar coordenando e apoiando o processo decisório das empresas, Almeida, et al (2001,p. 346) colocam que a sua missão é a de assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

Para atingir a sua missão a controladoria tem estabelecido, uma série de funções entre as quais citamos as evidenciadas por Perez et al (2002), que colocam que “... a função básica da Controladoria será garantir a perfeita realização do processo de decisão – ação – informação - controle, acompanhando e controlando as atividades da empresa.”

De acordo com Yoshitake (1984, p.40):

“Controladoria é um sistema de controle gerencial que utiliza técnicas e experiências para estabelecer planos, estratégias, procedimentos de controles administrativos e contábeis; processa a informação no sentido de direcionar as atividades empresariais na consecução de seus objetivos; motiva, avalia e comunica os resultados do desempenho”.

Para Roehl (1996, p. 85):

Através da controladoria a direção de uma empresa tem a possibilidade de conduzir a que seus esforços sejam produtivos. É junto a essa área que a alta direção e os gestores da organização buscarão informações consistentes a fim de definir os rumos a serem seguidos pela organização.

Controller

A função do Controller no Brasil emergiu com a instalação de empresas multinacionais norte-americanas no país (em meados do século XX).

Nessa época, profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas Contábeis, desenvolvendo e implantando sistemas de informações que fossem capazes de atender aos diferentes tipos de usuários da Contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações dessas empresas.

Hoje, o campo de atuação para profissionais de contabilidade como controller requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como: administração, economia, estatística, informática e marketing.

Por meio de observações empíricas, Yoshitake (apud OLIVEIRA, 2003, p.50), conclui que no Brasil, o controller ocupa uma posição hierárquica de staff do presidente, ou do diretor financeiro.

De acordo com Tung (1993), a palavra “controller” não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das empresas no Brasil, por meio da experiência prática de países como os Estados Unidos e a Inglaterra.

As palavras “controller” ou “Contropler” serviam inicialmente, nesses respectivos países, para designar o executivo que tinha a tarefa de controlar ou verificar as contas.

Assim define 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.

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

Conhecimentos Necessários ao Controller

O conhecimento necessário para se desempenhar uma função de controller com agilidade e eficiência segundo o modelo tradicional da controladoria previsto por 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 (SANTOS, CALIJURI E SANTOS, 2005, p.4)

Formalmente, o controller deve apresentar formação em contabilidade, com conhecimentos avançados em sistemas de informações gerenciais, tecnologia da informação, aspectos legais dos negócios e visão empresarial, métodos quantitativos de análise de informação e processos de produção de bens e serviços.

Na prática, as ofertas de vagas disponíveis para a posição incluem demanda de fluência em inglês, conhecimentos e experiências em elaboração de relatório de resultados conforme os USSGAAP, atuação em sistemas integrados de gestão, como SAP, e conhecimentos profundos em planejamento estratégico e tributário. São citados como diferenciais o conhecimento em Sarbanes-Oxley e aplicação de ferramentas como o Balanced Scorecard.

Oliveira et al (2002, p.21) dizem que em decorrências das profundas mudanças que ocorrem nos processos produtivos e nas técnicas gerenciais e administrativas, as exigências para o exercício do cargo de controller tornaram-se complexas e desafiadoras.

Afirmam que não há mais espaço para o profissional do passado, que se contentava em cumprir as tarefas rotineiras. Os autores ressaltam: para enfrentar os novos desafios o controller deve possuir novas habilidades, como práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico. Enfatizam também, que o controller precisa ser um profissional de fácil relacionamento e extremamente hábil para vender suas ideias.

O profissional da controladoria precisa saber controlar processos e pessoas de uma maneira sutil, sem que isso tenha interferência negativa na organização, pois o controller exerce influência junto aos gestores da empresa, e exercer influência significa estar ao lado deles na tomada de decisões.

Assim Padoveze (2003, p 36) define:

O controller pode e deve exercer influencia junto aos demais gestores e o faz pelo conhecimento da ciência da gestão econômica. Em outras palavras, o conhecimento da empresa como um todo e o conjunto dos planos de ação, associados ao conhecimento científico da administração, permitem ao profissional de controladoria exercer um papel influenciador.

Como grande parte do trabalho do controller consiste em interagir com as mais diversas áreas da organização, suas qualidades pessoais adquirem um valor especial. Na condição de detentores de uma função transversal, Küpper (2005) entende que em muitas de suas atividades devem proceder de maneira não formal. Logo, seu desempenho é fortemente influenciado pela sua capacidade de persuasão pessoal. Para Roehl-Anderson e Bragg (1996), as qualificações do controller podem incluir habilidade de expressar claramente as ideias e de motivar outros a realizar as ações que resultem no alcance dos resultados desejados. Corroborando, Heckert e Willson (1963) esperam deste profissional a habilidade de expressar claramente suas ideias em linguagem adequada. Da mesma forma, Figueiredo e Caggiano (1997) descrevem que a habilidade de expressar-se bem oralmente e por escrito, associada às capacidades técnicas, é a chave do sucesso deste profissional.

Para Küpper (2005), as exigências pessoais especiais são colocadas em relação ao comportamento social, o que envolve aspectos éticos. Também entendem Schmidt e Santos, (2006) que o controller é o mediador das áreas, departamentos e pessoas, e por isso deve criar um espírito de cooperação.

Küpper (2005) defende que para assumir a função de controller é necessário ter conhecimento das áreas a serem coordenadas e, especialmente, de suas inter-relações. Assim, é necessário, por um lado, um conhecimento amplo e atualizado. Ademais, as interdependências referem-se a conexões que são alcançadas por hipóteses, já que elas não reproduzem efeitos únicos sobre acontecimentos isolados, mas apresentam relações sequenciais. Por outro lado, o conhecimento teórico também tem importância fundamental. Como sua atividade é direcionada de forma especial pela vinculação com o sistema de gestão e desempenho, o conhecimento das conexões e, com isso, o conhecimento das teorias econômicas ganham um significado especial.

O mesmo raciocínio já era adotado em 1963 por Heckert e Willson, quando defenderam que o controller devia possuir visão econômica na função de assessoria a outros gestores em qualquer área. Assim, ele deve estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas da área, sugerir alterações que aperfeiçoem o resultado econômico global e suprir o gestor com as informações necessárias a esse fim.

Resultados

Por sua vez, Roehl-Anderson e Bragg(apud, SANTOS, et al, 2005) ensinam que o controller tem habilidades (que não são encontradas em todas as pessoas). Porém, se não as possuir, pelo menos, precisa ter aquelas relacionadas com a acurácia das demonstrações financeiras e do processo de transação, pois estas duas aéreas permanecem como o coração da função contábil. Conforme pode-se observar na tabela 01:

Tabela 01- *Conhecimentos necessários ao Controller*

Análise da informação: o controller precisa compreender o significado das variações dos índices e o que lês anunciam para a companhia.
Habilidade de comunicação: a chave para a função do controller é compilar informações e comunicar para os gestores.
Conhecimento da companhia e da indústria: o controller deve ter um bom conhecimento das operações realizadas na companhia e na indústria, de forma, a saber, como estas operações impactarão no departamento contábil.
Habilidade Gerencial: o controller provavelmente daquele grupo. Portanto, o controller precisa conhecer planejamento, organização, direção e mensuração das funções necessárias para gerenciar o departamento contábil.
Senso de urgência e custo efetivo do serviço: o controller deve gerir o departamento contábil como um centro de lucro, pois somente assim ele utilizara métodos eficientes para completar cada tarefa e a atenção do departamento estará focada nas mais urgentes.
Conhecimento Técnico: para criar uma demonstração financeira fidedigna especialmente para a publicação, o controller deve ter considerável conhecimento das normas contábeis.

Fonte: ROEHL, Anderson; BRAGG, Steven M. (1996).

Discussão

A problemática sobre a qual este trabalho foi construído pode ser resumida na seguinte questão: Qual é o perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil?

Em razão disso, inicia-se a discussão sobre esse tema utilizando-se de pesquisas e entrevistas com profissionais da área de Controladoria, para levantar informações sobre quais seriam as características que um controller precisa ter para

obter sucesso na empresa. O primeiro entrevistado, José César de Faria, 56 anos, Economista com Pós-Graduação e Mestrado em Controladoria, profissional da área a mais de 30 anos, com experiência de trabalho em grandes empresas como Johnson & Johnson e Kodak, atuando no mercado internacional, enumerou diante da pergunta feita, as seguintes características:

“Em primeiro lugar, o profissional de controladoria precisa ter a capacidade de aplicar e transferir os conhecimentos técnicos em finanças ao nível da organização em todos os seus níveis; comunicar eficientemente em todos os níveis como acionistas, colaboradores, subordinados, diretoria e outros parceiros; ter um bom relacionamento Interpessoal, saber trabalhar em equipe e ter liderança; ter também, um comportamento empreendedor e capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho; compreender e entender a cultura da organização.

Em seguida foi feita a mesma questão para Ricardo Pretko das Neves, Técnico Contábil, com 02 anos e 9 meses de experiência como controller, já tendo prestado serviços e empresas como JI Administração Hoteleira (Grupo Habitasul/POA) e que atua profissionalmente na rede Blue Tree Hotels, tendo o mesmo respondido da seguinte forma: “Os conhecimentos técnicos necessários para que o controller tenha um bom desempenho em suas funções, estão relacionados com a técnica Contábil, Contas a Pagar, Contas a Receber, Almoxarifado, Recepção e Auditoria, além de ter visão estratégica sobre a administração hoteleira, tanto operacional quanto comercial; as habilidades necessárias são: liderança, trabalho em equipe, saber aprender com todos que lhe cercam, saber compartilhar conhecimento e experiências, respeitar as capacidades individuais e saber conduzir as situações de forma a se encaixarem no planejamento estratégico e sem impacto na operação do negócio; as atitudes necessárias são: “Ser sempre um motivador, ser um facilitador, ter pró-atividade e saber exercer a liderança”.

O terceiro entrevistado, André Carlos Busanelli de Aquino, Doutor em Controladoria, pela Universidade de São Paulo – USP, com 8 anos de experiência no ramo e que atua como professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP de Ribeirão Preto e pesquisador em Contabilidade Gerencial e Controladoria, com base em teorias econômicas.

Diante da pergunta feita discorreu o seguinte: “O Controller além de conhecer todas as áreas que envolvem contabilidade e auditoria, será desafiado na coordenação de equipes, na implantação de sistemas e atuará de forma muito próxima à Diretoria Executiva e Presidência da empresa”. Com toda pressão que isso significa.

As habilidades então envolvem liderança de equipes e relacionamento, atuar em ambiente dinâmico e de alta pressão. Atitude pró-ativa e de visão. Ainda segundo Aquino: Quando a visão do Controller, diferente do analista (que geralmente foca em dados passados, fatos e certezas), o Controller deve antecipar demandas para empresa e para sua área no que diz respeito à informação sobre desempenho (para decisão e controle).

“Ele precisa acompanhar as mudanças de legislação, tendências de tecnologia de informação e de gestão.”

Em entrevista ao Sr. José Bahia, Controller Latin América da LSG Skychefs do Brasil, empresa multifuncional alemã, líder mundial no seguimento de “catering” aéreo, complementou com as seguintes informações: “(sic)...

(sic) “O Controller no exercício de suas funções principais, além do conhecimento técnico que lhe é exigido, com, planejamento e outra este profissional deve também ter a habilidade necessária para a formação de talentos profissionais, treinando, capacitando e mostrando horizontes e perspectivas para os que com ele trabalha.”

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2002, p. 19) “entende-se por controller um dos principais executivos da empresa, devendo ser o gestor do sistema de informações gerenciais”.

Com isso as exigências para evoluir na profissão de Controller passam por algumas reformulações em função do aumento da complexidade organizacional das empresas.

É necessário que o profissional de hoje domine novos requisitos, mas que não pertencem especificamente ao campo de sua formação técnica.

As exigências da Profissão que há cerca de 10 anos esperava-se que o profissional de Controladoria mantivesse como prioridade o foco no controle do plano de operações da empresa, emissão de relatórios, além de reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais. Entretanto, o Controller de hoje precisa - além desses atributos - obter necessariamente conhecimentos de “capital humano”, como ter a capacidade de gerenciar pessoas, dominar a comunicação, línguas estrangeiras e ter espírito de liderança. “Um dos

atributos mais valorizados pelo profissional de controladoria é saber influenciar pessoas e ter aptidão para vender bem seus projetos", afirma Rubens Lopes da Silva, vice-presidente da Anefac (Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade).

Segundo Henrique Bessa, Gerente da Divisão de Finanças da consultoria Michael Page Brasil, com o crescimento econômico brasileiro em 2010 e a vinda de grupos estrangeiros interessados no mercado nacional, a demanda por Controllers cresceu em relação ao ano de 2009. "A demanda de controllers em 2010 foi 10% superior a do ano anterior", afirma. Em relação a salários, Bessa, diz que "a faixa de remuneração subiu de 15% a 20% em 2010 em relação ao ano anterior". Segundo o consultor, o Controller continuará demandado em 2011. "A tendência é que, assim como em 2010, em 2011 a demanda por esse profissional continue alta",

Conclusão

A contabilidade é uma ciência que estuda e pratica, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, a fim de oferecer informações sobre a composição do patrimônio, suas variações e os resultados econômicas. A Controladoria é um sistema de controle gerencial que utiliza técnicas e experiências para estabelecer planos, estratégias, procedimentos de controles administrativos e contábeis. O profissional da controladoria chamado Controller surgiu no Brasil em meados do século XX, e assume o papel de um executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades de contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades da empresa.

Levando em conta a visão dos autores pesquisados e dos profissionais entrevistados, podemos concluir que esse profissional deve possuir conhecimentos em finanças ao nível da organização e em todos os seus níveis, interagindo assim transversalmente com as mais diversas áreas da organização. Deve possuir também, um amplo conhecimento da companhia e da indústria onde atua; além de dominar as operações realizadas na companhia e na indústria, de forma, a saber, como estas operações impactarão no departamento contábil. Como destacado por um dos profissionais entrevistados, o controller deve possuir conhecimentos sobre as mudanças na legislação, tendências de tecnologia

de informação e de gestão, além de conhecer outro idioma e ainda ter domínio em auditoria, tributação, finanças, economia, sistema de informação e de tecnologia.

Também há necessidade de habilidades para um controller como: Ser ágil e ter eficiência, ter capacidade de expressar claramente as idéias e em linguagem adequada, expressar-se bem oralmente e por escrito, motivar outros a realizar as ações que resultem no alcance dos resultados desejados. Também necessita de novas habilidades, como práticas internacionais de negócios, controles orçamentários e planejamento estratégico, atuar em ambiente dinâmico e de alta pressão, ter fácil relacionamento Interpessoal e trabalhar em equipe.

Conclui-se também que as atitudes necessárias para um bom controller, devem estar relacionadas ao seu comportamento social, o que envolve aspectos éticos vindos da sua personalidade. Deve ser mediador das áreas, departamentos e pessoas, e por isso deve criar um espírito de cooperação; suas atividades devem proceder de maneira não formal logo, seu desempenho é fortemente influenciado pela sua capacidade de persuasão pessoal, além de ter que ser sempre um facilitador, ter pró-atividade e saber exercer a liderança.

Bibliografia

ALMEIDA, Brito; PARISI, PEREIRA, Alberto; Controladoria. In: CATELLI, (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

BESSA, Henrique. PROFISSÃO DE CONTROLLER EXIGE NOVOS ATRIBUTOS 2011
Fonte: Assessoria de imprensa FIPECAFI
Disponível em:
<http://informacaocontabil.blogspot.com/2011/03/pr-ofissao-de-controller-exige-novos.html>. Acesso em 20 de Maio 2011.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e pratica. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, H. Contabilidade Geral, 23ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KANITZ, S. C. **Controladoria**: teoria e estudos de caso. São Paulo: Pioneira, 1976.

KÜPPER, Peter. Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 4. Auflage. Berlin: MSG, 2005.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., Jose Hernandez; SILV, Carlos Alberto dos Santos. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

ROEHL-ANDERSON, Janice M., BRAGG, Steven M. The Controller`s Function: The Work of the Managerial Accounting. New York: John Wiley & Sons, 1996.

ROEHL, Anderson; BRAGG, Steven M. Manual del Controler: Funciones, Procedimientos y Responsabilidades. Tradução: Gloria Hillers de Luque. Bilbao: Deustro, 1996.

SANTOS, Roberto V. Controladoria: Uma introdução ao sistema de gestão econômica Gecon. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Neusa M. B. F.; CALIJURI, Monica S. S.; SANTOS, Roberto F. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de Novembro de 2005. Disponível em:
http://www.abccustos.org.br/congresso/view?ID_CONGRESSO=13. Acesso em: 05 de Fev. de 2011.

TUNG, Nguyen H. Controladoria financeira das empresas. 6º Ed. São Paulo. Edusp, 1993.

YOSHITAKE, M. Manual de controladoria financeira. São Paulo: IOB, 1984.

WILLSON, J.D., COLFORD, J.P. Controllership. 3. ed. New York, 1981. HECKERT, J.B., WILLSON, James D. Controllership. New York: Ronald Press Co, 1963.