

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLLER NAS ORGANIZAÇÕES

JÚLIA JACOB POVEDA¹
JUAN DE FRANÇA MAGALHÃES COSTA²

RESUMO

Para alcançar os resultados e a eficiência, os responsáveis pela organização tomam as decisões fundamentadas em dados concretos. Com isso a controladoria tem a obrigação de entregar informações atualizadas, com projeções futuras e de fácil compreensão. Este trabalho é entregue pelas contribuições que o controller apresenta à gestão empresarial, pois com sua aplicação, os administradores serão capazes de obter informações fidedignas, dados precisos e confiáveis que dão maior suporte nas tomadas de decisões. O objetivo geral deste artigo é apresentar a importância do controller na tomada de decisão para melhorar no processo da gestão empresarial. Foi elaborada uma pesquisa bibliográfica, com intuito de mencionar os conceitos e definições. É destacado na pesquisa, as várias contribuições que o controller pode proporcionar a organização, desde que seja de forma adequada e sempre dando maior suporte nas suas tomadas de decisões.

Palavras-chave: controller; gestão empresarial; tomada de decisão; organização; controladoria.

ABSTRACT

In order to achieve results and efficiency, those in charge of the organization make decisions based on based on concrete data. With this, the controllership has the obligation to deliver up-to-date information, with future projections and easy to understand. This work is delivered by the contributions that the controller presents to the business management, because with its application, administrators will be able to obtain reliable information, accurate and reliable data that give greater support in decision making. The general objective of this article is to present the importance of the controller in decision making for improvement in the process of business management. A bibliographical research was elaborated, in order to mention the concepts and definitions. It is highlighted in the research, the various contributions that the controller can provide the organization, provided it is in a way properly and always giving greater support in their decision-making.

Keywords: business management; decision making; organization; controlling.

1 Aluna do curso de Administração do 8º semestre da Strong Business School. Email: juliajacobpoveda@hotmail.com

2 Mestrando em Políticas Públicas pela Universidade Federal do ABC (UFABC), bolsista CAPES-Brasil, membro do Consórcio de Pesquisa em Crises e Poder Local (CPL) e do Núcleo de Estudos da Burocracia (NEB). Email: juanmagalhaescosta@gmail.com

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As constantes mudanças acontecem no mundo empresarial influenciam os gestores a procurarem possibilidades que avaliam os resultados de suas práticas. Cada vez mais, os dados auxiliam os gestores no processo de tomada de decisão. Além disso, estes proporcionam informações fidedignas asseguram o controle do que sucede em todos os setores da organização. Para isso, é necessário que as empresas disponham de uma área de controladoria a fim de que o controller possa proteger os ativos e analisar com certeza os dados contábeis com bastante eficiência.

Assim, a controladoria como instrumento de suporte a gestão, ajuda com sugestões e alternativas aptas de solucionar a fragilidade das organizações em tempos adversos e de obstáculos, com o objetivo de aumentar a eficácia nos resultados e práticas, utilizando menos gastos de uma maneira mais consistente.

A controladoria é um instrumento de suporte a gestão, colaborando com sugestões e condições que sejam capazes de solucionar a fragilidade das organizações em tempos adversos e de obstáculos, com o intuito de aumentar a eficiência, reduzindo os gastos e aumentando o lucro.

O trabalho procura responder à pergunta de pesquisa: as contribuições do controller geram impactos positivos nos resultados das empresas?

Com isso, o artigo tem como objetivo geral apresentar a importância do controller na tomada de decisão para melhorar o processo da gestão empresarial. Foram definidos como objetivos específicos, identificar as características da função e papel deste profissional e analisar como os processos do controller podem contribuir para um melhor desempenho das organizações.

A definição deste tema se deu através de conhecer as principais contribuições que o controller pode apresentar para a gestão das organizações, pois por meio de sua aplicação, os administradores serão capazes de obter informações fidedignas, dados mais precisos e confiáveis que lhe dão maior suporte nas tomadas de decisões, possibilitando proteção a tudo relacionado a segurança da empresa no mercado.

O artigo tem como objetivo apresentar a importância do controller na tomada de decisão para melhorar os processos nas organizações.

Entre os objetivos específicos do projeto estão identificar as características da função e papel do controller e analisar como os processos do controller podem contribuir para um melhor desempenho nos resultados.

O artigo foi realizado com base na pesquisa bibliográfica. A análise foi feita de acordo com a função do controller. Para isso foi realizado um amplo estudo sobre o tema por meio de materiais escritos e publicados, como livros e artigos. Foram realizadas buscas sobre o tema em bases de dados relevantes, como Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Business Source Complete (Ebsco), com o objetivo de validar os resultados encontrados em relação ao que foi apresentado sobre o tema neste artigo.

Com relação à pesquisa bibliográfica, Gil (2010) retrata que ela é constituída com suporte em materiais já publicados, com o intuito de pesquisar inúmeras posições em relação a determinados conteúdos, utilizando livros, artigos, periódicos e internet como materiais a serem usados no tema proposto. Com a finalidade de definir as características do tema abordado e identificar as variações nos métodos de estudo.

A pesquisa é realizada por meio de características descritivas, pois descreve os processos de controladoria e os papéis do controller como suportes essenciais para as organizações.

1. CONTABILIDADE E CONTROLADORIA

O início da forma prática da contabilidade no Brasil começou ainda no Brasil-colônia, quando se tornou necessário o acompanhamento das atividades mercantis das Companhias Gerais, notadamente com as de Pernambuco e Paraíba figurando como umas das primeiras a inserir o método das partidas dobradas em meados do século XVIII, em que pese o fato de Portugal só ter permitido a Aula de Comércio no Brasil em 1808. A ideia inicial era implementar um sistema de informações que atendessem aos diferentes tipos de usuários da Coroa Portuguesa e serviram de base para a garantir diversas mudanças estruturais realizadas durante o reinado de Dom José I no Brasil (ANDRADE, 2013).

O país continuou a receber influência europeia em suas práticas contábeis, mas a partir do final

do século XIX houve uma influência secundária das ideias norte-americanas. A partir do final da Segunda Guerra mundial, contudo, foram implementados diversos acordos comerciais entre o Brasil e os EUA, que foram preponderantes para modificar a influência das práticas contábeis no país, sobretudo em decorrência da elevada quantidade de empresas transnacionais de origem norte-americana (COUTO, 1989).

Tal fato possibilitou a implementação de setores no Brasil, como a controladoria que é um segmento da contabilidade que colabora para uma gestão empresarial, auxiliando nas demandas orçamentárias e administrativas. Pode-se dizer que essa área também é vista como evolução da contabilidade que antes era restrita por ferramentas e processos técnicos. De acordo com Peleias (2002), a controladoria é uma área da organização delegada pelas autoridades para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.

Segundo Bermudo e Vertamatti (2016), isso se deu pela Controladoria ser uma disciplina relativamente nova que busca, ao longo dos anos, sua própria identidade e definição quanto ao escopo de sua atuação.

De acordo com Nascimento e Reginato (2015) a controladoria se estabelece como um setor do conhecimento onde está direcionada para análises elaboradas através de teorias e temas que proporcionam ao controller diversas estratégias decisórias e facilidades para os gestores, possibilitando uma melhor forma de tomada de decisões.

A controladoria é focada em coordenar o desenvolvimento da organização e se divide em duas áreas. A primeira é área contábil e fiscal que faz toda análise de contas ativas e passivas e finaliza com o balanço patrimonial. Já a segunda área é a do planejamento, focada em desenvolver estratégias para os projetos de crescimento da empresa e acompanhamento da variação entre o orçamento e o realizado ao longo prazo.

Para entender melhor sobre o controle dentro das organizações, Gonçalves e Riccio (2009) definem a controladoria como setor principal responsável da gestão econômica, onde encontra a implantação de princípios, políticas e conceitos dessa vertente econômica, além de desenvolver os

objetivos e o desenvolvimento mais favorável dos resultados econômicos globais.

A missão da controladoria dentro das empresas, segundo Catelli (2001) “assegurar a otimização do resultado econômico da organização na busca pela eficácia institucional, de forma a possibilitar o crescimento dos ganhos corporativos, por meios de decisões assertivas”.

Já para Mossimann e Fisch (1999), a missão da controladoria é assegurar que a organização siga com os procedimentos futuros por meio do fornecimento de informações simples e complexas, da direção econômica e da inserção de todas as áreas que constituem o sistema empresarial, e da exploração dos objetivos da organização.

De acordo com Nascimento e Reginato (2009) além dos conhecimentos fundamentais apresentados na aplicação de um sistema de informações, os processos da controladoria demonstram que uma informação útil, deve também ser confiável. Essa é a missão da controladoria na elaboração dos métodos de gestão e construção da base de dados.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2010) analisam o papel da controladoria. Segundo os autores, esta é responsável por determinar o processamento de informações, interpretando e repassando aos respectivos responsáveis, por meio de visão sistêmica, disponibilizando o auxílio na procura por decisões assertivas que proporcionem a sustentabilidade da empresa e facilitam o processo decisório.

Uma das funções da controladoria é cooperar para uma administração eficiente, mantendo os negócios saudáveis e lucrativos. Elas estão diretamente relacionadas a sua missão, pois possuem o mesmo objetivo de contribuição. Segundo, Perez Jr., Pestana e Franco (1997) a atuação da controladoria influencia de forma notável o processo decisório, por interferências de informes do controle e planejamento, portanto, as funções proporcionam dados para seu cumprimento com o objetivo de alcançar os planos estabelecidos.

Apesar da relevância da controladoria, os profissionais responsáveis encontram desafios para sua atuação quanto ao processamento de informações. Conforme Guerreiro (2000), o desafio contínuo da controladoria é determinar informações que possibilitem aos gestores concentrar suas

funções. Dessa forma, eles geram exatamente o que é fundamental para a organização conquistar seu objetivo que é a geração de lucros.

A controladoria é, portanto, a área que avalia diante de sistemas de informações gerenciais os aspectos sobre gestão contábil e financeira, entretanto apesar de controladoria tenha um papel considerável dentro das organizações, é dever do gestor ou administrador à tomada de decisão.

1.1 O Papel do Controller

O controller apresenta importantes funções dentro a empresa. Apesar disso, não há consenso na literatura acerca das tarefas desempenhadas pelos profissionais. De maneira geral, é o profissional que garante a liquidez de ativos e passivos, o que o permite ter um papel relevante na administração estratégica de uma organização, como forma de assegurar a ganhos em termos de rentabilidade no ambiente de negócios. Ao longo do tempo, o profissional ganhou novas funções em decorrência do ambiente mais competitivo, o que justifica a complexidade para classificar todas as tarefas (ALVES, et al. 2022)

Segundo, Garcia (2010) o controller tem papel importantíssimo no suporte aos gestores da organização na elaboração das melhores práticas de controle, pois tem interesse em determinados controles que sejam desempenhados da melhor maneira possível, para garantir conhecimentos com integridade e um apoio para a contabilidade.

Mas para obter o apoio aos gestores de forma a possibilitar o maior controle, Figueiredo e Caggiano (2008) identificam o controller como o responsável da contabilidade, aquele que supervisiona para manter em ordem os documentos financeiros da empresa, ainda que suas funções não precisem se limitar somente a funções contábeis e ao mesmo tempo espera que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em atividades gerenciais.

O papel deste profissional, contudo, ultrapassa os limites do controle. A ele cabe mensurar as informações e ser capaz de interpretá-las, de maneira que auxilie o gestor a planejar e organizar de maneira mais assertiva. Tal papel torna o profissional relevante para administrar os recursos escassos (SALES, et al., 2019).

No contexto atual de maior busca por resultados em meio as pressões do ambiente competitivo, é extremamente importante que os indivíduos das organizações mantenham sua ética profissional estabelecidos em seus padrões, pois segundo Srouf (2008) a conduta do controller deverá ser proporcional ou ainda maior a sua responsabilidade, pelo fato de estar sobrecarregado com dados da empresa. Sendo assim, torna-se essencial o zelo e o bom uso das informações.

Com a evolução da tecnologia da informação e a modernização das organizações, houve um fluxo de informações ainda maior e uma complexidade para lidar com o sistema de informação organizacional. Oliveira, Perez Jr. & Silva (2002) ressaltam que para enfrentar os novos desafios, o controller deve apresentar novas técnicas, como práticas internacionais de negócios, controles orçamentários e planejamento estratégico. Apontam também que o controller deve ser um profissional de fácil relacionamento e bastante hábil para negociar suas ideias.

Nessa linha, Alves et al. (2022) ressaltam que, apesar da maior parte do tempo de atividade do profissional ser dedicada a buscar informações para o processo de tomada de decisão operacional, este passou a ser relevante também para avaliar o desempenho da empresa no longo prazo, o que torna seu papel importante também para avaliar os riscos organizações e o redesenho da empresa.

Henttu-Aho (2016) faz uma importante contribuição acerca da ampliação das funções do controlador ao apontar que as formas de combinar as práticas orçamentárias tiveram papel relevante para isso. A justificativa tem como base científica uma tipologia que identifica as quatro principais combinações de práticas orçamentárias: a reparação, transparência interna, global e flexibilidade. Na primeira, o controller busca o diálogo com os demais colaboradores para solucionar os desafios empresariais rotineiros. Na segunda, o controller precisa ser criativo e dispor do conhecimento pleno do ambiente organizacional para solucionar os gargalos inerentes aos processos organizacionais. Já na terceira, o controle gerencial assume papel preponderante como forma de tornar transparente os processos organizacionais. Ademais, o quarto confere a flexibilidade uma importante característica ao controller, pois o profissional precisa ser dinâmico

para lidar com as adversidades, de maneira a poder estabelecer controle independente da distância que a alta administração esteja, bem como proporcionar amplo conjunto de conhecimentos e habilidades dentro da organização.

Dessa forma, para que um controller tenha um bom desempenho, Figueiredo e Caggiano (1997) consideram que o profissional deve estar atento as consequências que suas tarefas possam vir a surgir na empresa. É necessário ser flexível, para que esteja pronto a dificuldades encontradas e sempre buscando se atualizar para adquirir um maior conhecimento profissional.

Segundo Nakagawa (1993), o desempenho das funções do controller é essencial dentro das organizações, pois ao trazer informações relevantes desempenha uma influência que leva aos gestores a tomarem decisões junto à missão e objetivos traçados pela organização.

Goretzki, Lucca e Messner (2017) sintetizam as ações do controller com base nas expectativas em dois papéis distintos. No primeiro, é esperado que o profissional esteja dedicado para garantir o pleno cumprimento das normas contábeis em todo o ambiente da empresa. No segundo, por sua vez, os controllers devem assegurar as melhores informações disponíveis para garantir a eficácia no processo de tomada de decisão. Os conflitos inerentes a esses dois papéis levam o profissional a acomodar sua discricionariedade para desenvolver táticas de informações que permitam equilibrar as responsabilidades dos dois papéis.

Portanto, as exigências são complexas para as atividades do profissional da controladoria, o controller precisa realizar inúmeras tarefas e ter diversos conhecimentos. Com isso, percebe-se que o controller é o encarregado pelo esboço, elaboração e aperfeiçoamento de um sistema integrado de informações, que prepara o conceito da controladoria como ferramenta fundamental para estratégia da empresa e tem papel essencial no suporte a alta gestão, conduzindo projetos para o alcance da eficácia para realizar os melhores resultados para a empresa.

2. A ESTRATÉGIA DA CONTROLADORIA

A estratégia da controladoria é alinhar o planejamento estratégico com as ações da organização. Segundo Oliveira (2010), a estratégia

é uma maneira de estabelecer metas para que no futuro a empresa esteja preparada para imprevistos, mostra também que é uma tarefa que está inserida no processo de tomada de decisões das organizações e que deve compreender o conhecimento do mercado que está inserido, para manter e desenvolver vantagens competitivas.

A controladoria estratégica inserida dentro das organizações é executada pelos profissionais capacitados a essa função. De acordo com Padoveze (2010), diante do sistema de informação contábil, a controladoria fornece aos responsáveis pelo planejamento estratégico da organização dados financeiros e não financeiros, para auxiliar na análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional. Dessa maneira, os administradores possuem maior suporte nas tomadas de decisões.

É de extrema importância que seja contemplado no planejamento a elaboração de cada processo da controladoria, uma vez que isso possibilita aprimorar o desenvolvimento das organizações junto à controladoria estratégica. De acordo com Nascimento e Reginato (2015), para que seja possível garantir a eficácia no processo de tomada de decisão é preciso realizar o acompanhamento na execução dos objetivos traçados, uma vez que isso ameniza para os gestores sobre as situações das variações econômicas, com o fornecimento de informações de operações passadas em relação as situações atuais. Além disso, tal fato possibilita estabelecer um controle dos processos e da sua própria comunicação, de maneira a fortalecer a integridade das organizações nas tomadas de decisões.

Com isso, a controladoria estratégica vem ganhando grande espaço dentro das empresas, pois a alta dificuldade de controle que os gestores necessitam para competir no mercado, já que se encontra em constante transformação. Nesse sentido, de acordo com Santos e Schmidt (2006), a controladoria é como ferramenta essencial para o planejamento estratégico das organizações, responsável pela eficiência financeira do desenvolvimento de bons resultados gerados pelas decisões dos gestores em relação à empresa.

A literatura mostra que a aplicação dos recursos da controladoria é indispensável, pois oferece confiabilidade, eficácia, segurança e agilidade no desenvolvimento de dados para processos

decisórios. Corroborando com isso, Oliveira, Perez Jr e Silva (2010) certificam que a controladoria estratégica, desde o seu planejamento, passando por avaliações de desempenho, orçamentos, planos de ação e a eficiência nos processos iniciais são fundamentais para um controle empresarial bem-sucedido.

O debate da literatura mostra, portanto, que a controladoria estratégica é encontrada nas organizações para simplificar aos gestores o desenvolvimento e a efetivação da estratégia empresarial, para que os administradores mantenham o foco nos objetivos empresariais e na visão do todo.

3. O DESEMPENHO DA CONTROLARIA NAS ORGANIZAÇÕES

O desempenho das atividades executadas pela controladoria melhora os processos e resultados das organizações. Segundo Oliveira (1998) um setor da controladoria organizado deve estar capacitado para que o desempenho da gestão melhore em relação à eficácia e eficiência da empresa, com o monitoramento dos controles gerenciais, que por meio de deficiências encontradas fiquem mais acessível para que cada setor crie medidas necessárias para solucionar os problemas.

Garcia (2010) segue a mesma linha ao afirmar que a controladoria, através do desempenho do controller, é responsável pela preparação e implementação de um sistema interligado de informações financeiras e operacionais, baseados e elaborados pelos controles internos como as demonstrações contábeis. Assim, os gestores com ferramentas de análise e controle gerencial permitem a consolidação dos objetivos organizacionais direcionados pela alta administração.

Para Figueiredo e Caggiano (2008), a procura da eficácia organizacional o conhecimento da controladoria deve exercer um desempenho bem profundo, pois a empresa necessita de um suporte a ser elaborado para alcançar os objetivos. Isso significa que a organização deve produzir o efeito desejado e ser produtiva sem desperdício.

A controladoria desenvolve visualizações, plataformas e estudos para facilitar a utilização dos dados e facilitar os tópicos mais importantes. Segundo Nascimento e Reginato (2015), a cultura,

teorias e filosofia proporcionam a diversos setores do mercado o suporte de ferramentas apropriadas, agregando, assim, valor ao ramo da organização. Portanto, a controladoria através das suas tarefas procura satisfazer todas as necessidades dos seus dependentes.

Já o desempenho extraído pela controladoria, é condicionado ao profissional da controladoria para estabelecer total suporte a organização, para Padoveze (2016) esse profissional deve atuar pelo caminho trilhado por informações contábeis, atuando para obter resultados através dos planejamentos elaborados, contribuindo na mensuração e principalmente na otimização da tomada de decisões da alta gestão.

Diante do debate proposto, é possível notar que a controladoria é um suporte para as organizações sendo um importante setor para planejar, elaborar e executar o controle interno para assegurar os dados de grande relevância e conquistar os resultados e o desempenho pretendidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo procurou validar a aplicação da controladoria por meio do controller como ferramenta estratégica na gestão empresarial, os estudos mostraram a relevância da controladoria no gerenciamento organizacional.

O profissional da controladoria para toda organização é de grande importância, pois com ele traz maior facilidade para prevenir as irregularidades na execução das atividades de qualquer organização. É fundamental que esses profissionais possam acrescentar confiabilidade nos resultados para que os objetivos projetados pelos gestores sejam alcançados.

Dentre os aspectos abordados, foi possível notar que o controller é profissional encarregado por exercer a controladoria nas empresas, constituindo sistemas que são favoráveis as organizações nos processos estabelecidos.

Este trabalho foi desenvolvido com o propósito de compreender quais as contribuições que o controller que atua nas organizações pode oferecer para a melhoria da gestão, pois quando uma empresa utiliza os métodos de controladoria e faz um acompanhamento contínuo, ela tem mais possibilidades de preservar seus ativos. Isso permite um maior desempenho nas tarefas

planejadas e evita que ocorram eventuais problemas.

Ao final deste trabalho observa-se que o objetivo proposto foi alcançado, pois é capaz de interpretar a real importância da controladoria nas organizações, esta que fornece dados fidedignos para a tomada de decisão, para que a entidade seja capaz de obter a vantagem competitiva no mercado, atingindo o objetivo gerencial e alcançando efetivamente as metas e objetivos planejados.

Portanto, o trabalho foi construído com base em fontes já publicadas, e é esperado que este trabalho colabore com pesquisas futuras acerca do estudo da controladoria e do conhecimento do papel do controller, pois ele é essencial para a gestão das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Carmen Ferrari Lucas, et al. Como atua um controller business partner? Estudo baseado em práticas de mercado. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 19, n. 50, p. 76-94, 2022. Doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2022.e79751> . Acesso em 12/07/2023.
- ANDRADE, Alvaro Pereira. **História e Contabilidade – diálogos possíveis**: o caso da Companhia Geral de Comércio de Pernambuco e Paraíba – 1759/1775. Tese (Doutorado em História) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, p. 507, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11504> . Acesso em: 12/07/2023.
- BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na Gestão**: a relevância dos custos da qualidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. **O papel do controller**: um estudo no contexto brasileiro. 2005, São Paulo. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/1759/1/O%20papel%20do%20controller%20um%20estudo%20no%20contexto%20brasileiro.pdf>. Acesso: 25/02/2023.
- COUTO, Ana Maria. **A influência norte-americana no sistema contábil brasileiro**: elementos para se repensar a história da contabilidade no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1989. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/9120> . Acesso em: 12/07/2023.
- FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria**: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GORETZKI, Lukas; LUKKA, Kari; MESSNER, Martin. Controllers' use of informational tactics. *Account and Business Research*, v. 48, n. 6, 2017. Doi: <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1407627> . Acesso em: 12/07/2023.
- HENTTU-AHO, Tiina. Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Account & Management*, v. 13, n. 1, p. 31-56, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2014-0058> . Acesso em: 12/07/2023.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: Um enfoque na eficácia organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica Aplicada**: conceitos, estrutura e sistema de informações. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- SALES, Arthur Alexandre Sabino, *et al.* **Principais instrumentos de controladoria utilizados pelos controllers nas organizações do Nordeste do Brasil**. *Escritos Contables y de Administración*, v. 9, n. 2, p. 37-59, 2018. Doi: <https://doi.org/10.52292/j.eca.2018.1212> . Acesso em: 12/07/2023.
- SILVA, Eder Anelli. **A importância do controller na estrutura de uma organização**. 19 fevereiro 2020. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/a-importancia-do-controller-na-estrutura-de-uma-organizacao>. Acesso: 23/02/2023.