



**PRÊMIO
INTERNACIONAL**
DE PRODUÇÃO CONTÁBIL TÉCNICO-CIENTÍFICA
PROF. DR. ANTÔNIO LOPES DE SÁ

1º Lugar
Categoria Acadêmico-Científica

As exigências atuais do mercado para a contratação do profissional da controladoria

Lívia Maria de Pádua Ribeiro
Marta Alves de Souza

Este estudo objetivou identificar as exigências atuais do mercado para a contratação do profissional da controladoria. Além disso, o artigo apresentou a importância da controladoria no processo decisório evidenciando as características e qualificação do profissional controller e o seu papel dentro da organização. A pesquisa foi de natureza descritiva, uma vez que relatou as características exigidas pelo mercado de trabalho na oferta de vagas para a contratação do profissional *controller*. Para a realização desta pesquisa, foram coletados anúncios de jornais divulgando vagas para a contratação do profissional da controladoria nos estados de Minas Gerais e

São Paulo. Foram analisadas cinquenta vagas ofertadas em diferentes organizações. Os resultados mostraram que na maioria das organizações é imprescindível que o profissional da controladoria tenha conhecimentos e habilidades como: domínio de uma língua estrangeira, entendimento sobre os padrões contábeis internacionais, apresente boa comunicação e poder de liderança para assumir o cargo, enfim, demonstre preocupação em estar constantemente atualizado. No atual mercado empresarial, modificado devido à globalização e às constantes alterações tecnológicas, percebeu-se que o controller atua como responsável pela gestão decisória e pelas informações gerenciais no ambiente de negócios.



Introdução

Com as mudanças ocorridas devido à globalização e à evolução tecnológica, o mercado internacional ditou novo rumo para a contabilidade, em que se buscou aprimorar seu campo de atuação e até mesmo dos profissionais que se encontram no mercado cada vez mais competitivo.

A globalização exigiu um novo perfil do profissional, o qual deverá ser mais flexível, generalista, estudioso e disposto a conhecer as minúcias de sua profissão não apenas em nível nacional, mas também internacional. Com o alto grau de competitividade, as organizações passaram a ter necessidade de maior planejamento e, com isso, houve uma valorização do cargo do *controller*. A importância desse profissional cresce devido à precisão das informações que ele é capaz de conseguir

dentro das organizações sendo eficaz em construir um plano estratégico de curto e longo prazo para obter um crescimento sustentável. Este cenário aumenta a demanda por melhores práticas de gestão e, conseqüentemente, requer para as organizações uma exigência de profissionais qualificados capazes de um controle gerencial mais efetivo em busca de um contínuo crescimento da produtividade e da qualidade.

Os constantes avanços e as sucessivas mudanças ambientais, ditados principalmente pelas pressões competitivas, começaram a exigir reformulações organizacionais e novos tipos de liderança. Foram criados sistemas externos de apoio à gestão estratégica e surgiram novos métodos de planejamento. A contabilidade, por meio da controladoria, passa a ser um instrumento de gerenciamento atuante que

fornece dados mais precisos e diversos relatórios em que a confiabilidade é cada vez mais segura. Esses relatórios servem de base para muitas análises de diversas naturezas, como econômica, financeira e até mesmo de produtividade, de forma que as metas definidas possam ser reavaliadas e alcançadas.

Neste artigo pretendeu-se destacar a importância da controladoria atuante nas organizações. Devido às constantes mudanças no mundo empresarial, a controladoria se torna cada vez mais essencial e presente na continuidade das organizações, como ferramenta auxiliar no gerenciamento das decisões. Com esta pesquisa buscou-se estudar a controladoria, procedendo-se à análise de diversos anúncios de jornais com o intuito de verificar 'quais as exigências atuais do mercado para a contratação do profissional da controladoria'.

A definição de controladoria

De acordo com Martins (2005), a controladoria surgiu no início do século XX e, na década de 1990, chegou a modificar profundamente a estrutura social e econômica das diversas áreas da ciência, especialmente nos países ricos como os Estados Unidos e nos emergentes como o Brasil, e teve reflexos na maioria dos outros países. No Brasil, a função do *controller* surgiu com a instalação das multinacionais norte-americanas. Na época, profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas contábeis aos responsáveis por essa área, com vistas ao desenvolvimento e implementação de um sistema de informações que fosse capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas. Nesse momento a função era desempenhada por profissionais da área financeira ou contábil, devido às suas experiências sobre informações econômico-financeiras. Com o passar do tempo houve necessidade de dispor de um profissional que tivesse capacidade de tomar decisões acertadas e assegurar a eficácia da organização.

A controladoria contribui para o processo de gestão empresarial provendo subsídios à etapa de planejamento, com informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização. À etapa da execução, por meio de informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizados e à etapa de controle, permitindo a comparação das informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade relativamente a planos e padrões previamente estabelecidos (PELEIAS, 2002).

A controladoria visa assegurar a eficácia da organização por meio da otimização de seus resultados. Peleias (1991) explica que a missão da controladoria é dar suporte à gestão de negócios da organização de modo que esta atinja seus objetivos. Segundo Villas Boas (2000) a controladoria pode ser definida como:

Um órgão da empresa que possui uma estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da Contabilidade, Economia e Administração para desenvolver as atividades contábeis, fiscais e administrativas e/ou funções relacionadas com o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, o Orçamento Empresarial e o Sistema de Custos para avaliação e controle das operações e dos produtos, objetivando a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial (VILLAS BOAS, 2000).

Para melhor entendimento, as funções da controladoria podem ser resumidas segundo Kanitz (1976), como segue:

- **Informação:** compreende os sistemas contábil-financeiro-gereciais.
- **Motivação:** refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento.
- **Coordenação:** visa centralizar informações com vista na 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 revisar tais planos (KANITZ, 1976).

A área da controladoria tem por objetivo suprir os gestores com informações para dar suporte à tomada de decisão. São analisados processos de controle, planejamento e controle orçamentário, que constituem as metodologias mais adequadas para a condução da organização.

O papel da controladoria no processo de gestão

O papel da controladoria se constrói à medida que novas abordagens impulsionam o mercado. Conforme Mosimann e Fisch (1999) cabe à controladoria, como órgão administrativo da organização, coordenar, participar da escolha da melhor alternativa no que tange aos aspectos econômicos, interpretar o impacto econômico dos possíveis eventos e gerenciar para que os resultados econômicos da organização sejam otimizados.

Mosimann e Fisch (1999) explicam que o processo de gestão é também denominado processo decisório e pode ser definido como um processo de planejamento e controle. Segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999) o processo de gestão pode ser entendido como composto das seguintes fases: planejamento, execução e controle. A fase do planejamento poderia ser dividida em planejamento estratégico e planejamento operacional.

Catelli, Pereira e Vasconcelos (1999) lembram que a “fase do planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão da empresa”. Ackoff (1978) afirma que o “planejamento estratégico lida com decisões de efeitos duradouros que sejam difíceis de modificar” e enfatiza que planejamento estratégico é para longo prazo. Já o processo de planejamento operacional tem efeitos em curto prazo e compreende as seguintes etapas:

- a) estabelecimento dos objetivos operacionais;
- b) definição dos meios e recursos;
- c) identificação das alternativas de ação;
- d) simulação das alternativas identificadas;
- e) escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- f) estruturação e quantificação do plano;
- g) aprovação e divulgação do plano (CATELLI, PEREIRA E VASCONCELOS, 1999).

Para Almeida, Parisi e Pereira (2001) a controladoria, na execução de suas atividades, deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais: processo de gestão e sistemas de informações. A controladoria é responsável pelo sistema de informação contábil gerencial da empresa e sua função é assegurar o resultado da organização. Com o intuito de atingir esse objetivo, ela deve estar fortemente presente em todo o processo de gestão da organização exercendo adequadamente sua função de controle e suporte no planejamento.

O profissional da controladoria

O controller é um profissional multifuncional do qual se requer conhecimentos e domínios de conceitos de várias áreas, sólida formação compatível ao cargo e excelente visão estratégica. Sua valorização ocorreu pela necessidade de as empresas precisarem de um planejamento estratégico mais rigoroso em que os custos administrativos, financeiros e de produção devem ser controlados. De acordo com Horngren apud Padoveze (2005):

O título de controller se aplica a diversos cargos na área de contabilidade, cujo nível e cujas responsabilidades variam de uma empresa para outra (...). Neste livro, o termo controller (às vezes escrito com p, comptoller, derivado do francês, compte, que quer dizer conta), significa o principal executivo da área de contabilidade administrativa. Já vimos que o controller moderno não faz controle algum em termos de autoridade de linha, exceto em seu próprio departamento. Contudo, o conceito moderno de controladoria sustenta que, num sentido especial, o controller realmente controla: fazendo relatório e interpretando dados pertinentes, o controller exerce uma força ou influência ou projeta uma atitude que impele a administração rumo a decisões lógicas e compatíveis com os objetivos.

No Brasil, a função do controller surgiu com a instalação das multinacionais norte-americanas. Na época, profissionais dessas empresas vinham para ensinar as teorias e práticas contábeis aos responsáveis por essa área, com vistas ao desenvolvimento e implementação de um sistema de informações que fosse capaz de atender aos diferentes tipos de usuários da contabilidade, inclusive para manter um adequado sistema de controle sobre as operações das empresas relacionadas. Figueiredo e Caggiano (2004) definem o profissional da controladoria:

O Controller é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente. O Controller tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos.

1 Características da função de controller

Devido a sua importância como órgão de controle e assessoria, o controller deve ser um profissional de alto nível na empresa. Em essência, no exercício de sua função, o moderno controller deve ter uma visão proativa, permanentemente dirigida para o futuro. Tung (1993) apud Oro et al. (2007) apresenta as diversas características do controller, entre elas:

- Ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para a tomada de decisão;
- Possuir o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios, quando necessário;
- Fornecer informações específicas a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe;
- Traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos, tendências e índices, uma vez que os números, por si só, podem não ser suficientes na tarefa de auxiliar a administração da empresa;
- Ter uma visão pró-ativa e preocupada com o futuro;

- Elaborar relatórios de forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis;
- Insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção para os fatos reportados pela controladoria;
- Sempre que possível assumir a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultor na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico;
- Ser imparcial e justo em suas críticas e comentários, ao desempenhar as funções de controle e avaliação de desempenho dos demais departamentos e executivos da organização;
- Ter capacidade de vender suas idéias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais válidas e interessantes que elas sejam;
- Ter, principalmente, a capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, suas contribuições para outras áreas sofrem limitações.

Segundo Francia apud Padoveze (2005) "O controller é uma posição de apoio incluída na alta administração. O controller é responsável por todo o processamento da informação contábil da organização". A posição do controller varia em importância e responsabilidade, de organização para organização. Na maioria, os controllers têm adquirido espaço como consultores internos ajudando os gerentes/diretores com informações relevantes para suas decisões. É o executivo-chave que ajuda no gerenciamento do planejamento de todas as subdivisões da empresa, um consultor gerencial que fornece aos gestores informações relevantes para suas decisões, desempenha suas funções com eficácia, ao reportar dados relevantes, entender, manejar e criticar métodos e exercer uma influência, que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e corretas.

2 Qualificação do controller para os novos tempos

O enfoque mais correto da atuação do controller envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas, e não a responsabilidade por sua elaboração. Sua função básica é garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas oportunamente dentro da entidade. O controller deve também possuir habilidades como: práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, ter bons relacionamentos, ter conhecimentos dos negócios da empresa e facilidade de demonstrar suas ideias para que sejam aceitas. Para Mosimann e Fisch (1999) existem princípios norteadores da ação do controller, que são:

Iniciativa: antecipar e prever problemas no ambiente da gestão econômica, e informações necessárias aos gestores das áreas;
Visão econômica: captar os efeitos econômicos das atividades envolvidas e exercidas, estudar os métodos utilizados no desempenho das tarefas, oferecer alternativas que otimizem o resultado econômico, e suprir o gestor com as informações necessárias;

Comunicação racional: fornecer informações às áreas, úteis aos gestores, e minimizar o trabalho com informações relevantes e importantes;

Síntese: Deve traduzir fatos e estatísticas de tendência, índices, de forma que haja comparação entre o resultado realizado e o planejado;

Visão para o futuro: analisar o desempenho e os resultados passados com vistas à implementação de ações que melhorem o desempenho futuro das empresas;

Oportunidade: fornecer informações aos gestores em tempo hábil em função de mudanças ambientais, contribuindo para o desempenho eficaz das áreas como um todo;

Persistência: deve acompanhar os desempenhos das áreas, interpretações e correções das ações sugeridas para otimizar o resultado;

Imparcialidade: fornecer informações à administração sobre a avaliação do resultado econômico, mesmo quando evidenciarem sinais de ineficácia dos gestores, ser imparcial. Deve ter em mente o controle organizacional;

Persuasão: convencer os gestores da utilização das sugestões, no sentido de tornar mais eficaz o desempenho, desde que haja compreensão dos relatórios gerenciais fornecidos;

Cultura geral: conhecimento das diferenças entre culturas, raças e nações sociais e econômicas entre países ou blocos econômicos é importante para a percepção de oportunidade e ameaças à empresa diante de cenários estratégicos;

Liderança: como administrador, tem subordinados, e compete a ele conduzi-los à realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para que a empresa atinja seus objetivos;

Ética: sua conduta profissional é firmada em valores morais aceitos de forma absoluta na sociedade.

Metodologia

A pesquisa foi bibliográfica e descritiva. Utilizou-se de livros, artigos e internet para embasamento teórico do conceito de controladoria e do profissional *controller*. Para responder quais as exigências atuais do mercado para a contratação do profissional da controladoria, foram coletados anúncios divulgando oferta de vagas na área de controladoria nos estados de Minas Gerais e São Paulo no segundo semestre de 2008. A amostra desta pesquisa foi definida com base em procedimento não probabilístico, pois os anúncios foram selecionados por facilidade de acesso. De acordo com Oliveira (1999): "Entende-se por amostragem não probabilística a possibilidade de se extrair um elemento do universo de forma totalmente aleatória e não especificada." Foram analisadas 50 (cinquenta) vagas para a contratação do profissional da controladoria.

Os anúncios foram analisados de forma a identificar exigências requeridas no mercado para a contratação do profissional da controladoria como funções a serem desempenhadas, habilidades desejadas, formação, experiência e conhecimentos em sistemas. Para a interpretação dos dados, foram elaborados gráficos e em seguida descritas as características exigidas pelo mercado na contratação deste profissional.

Análise e interpretação dos resultados

A pesquisa levantou aspectos muito importantes sobre as exigências atuais do mercado na contratação do profissional da controladoria nos estados de Minas Gerais e São Paulo. Primeiramente, observou-se a posição hierárquica das vagas ofertadas.

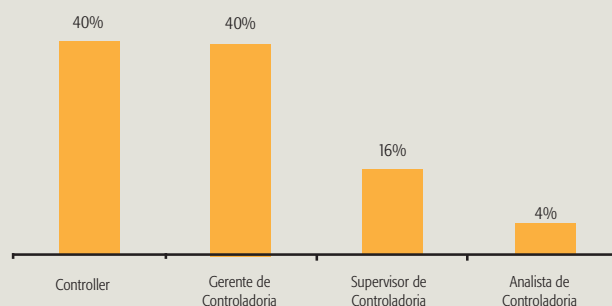


Gráfico 1 – Vagas na Área de Controladoria

Fonte: Da Pesquisa (2008)

Os dados mostraram que 40% das vagas ofertadas nos anúncios dos jornais pesquisados eram para o cargo de *controller* (nível estratégico). Os outros 40% se referiam ao cargo de gerente de controladoria (nível gerencial); 16% ao cargo de supervisor de controladoria (nível gerencial) e 4% ao de analista de controladoria (nível operacional). Portanto, observou-se que a maior parte das organizações ofertava vagas para o profissional no nível estratégico e de gerência. A pesquisa também identificou quais as funções exigidas para a admissão do profissional na área de controladoria.

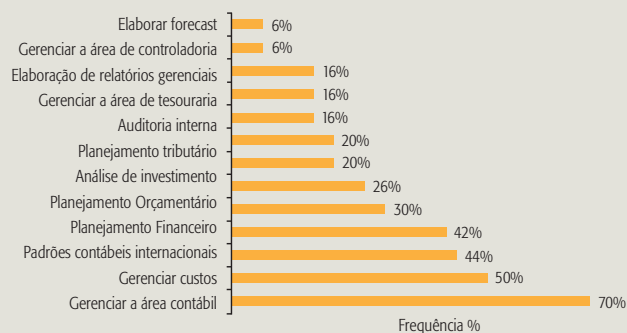


Gráfico 2 – Funções Exigidas nos Anúncios de Vagas para o Profissional da Controladoria

Fonte: Da Pesquisa (2008)

As funções que apresentaram maior frequência nos anúncios como desejadas para o desempenho pelo profissional da controladoria foram: gerenciar a área contábil; gerenciar custos; e ter conhecimentos de padrões contábeis internacionais para o gerenciamento da organização. Percebeu-se uma necessidade muito grande quanto à aplicação de padrões contábeis internacionais, uma vez que o mercado mundial passa por um processo de convergência das normas contábeis. Nesse contexto, para atuar na área de controladoria, principalmente em multinacionais ou

controladas por organizações estrangeiras, são imprescindíveis os conhecimentos dos padrões contábeis internacionais.

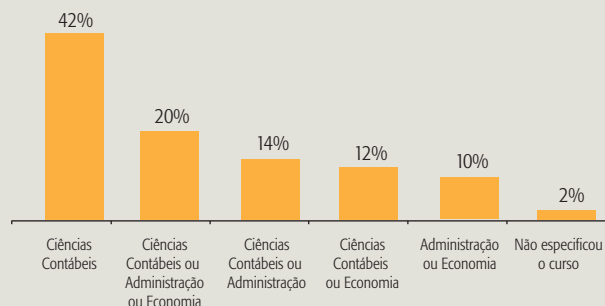


Gráfico 3 – Curso Superior Exigido

Fonte: Da Pesquisa (2008)

A formação exigida para preencher a vaga é ter o curso superior em Ciências Contábeis, Administração ou Economia. Em alguns anúncios não foi especificado o curso superior.

Verificou-se que em 42% das vagas a exigência requerida pelo mercado era a formação em Ciências Contábeis. Já em 20% das vagas aceitava-se a formação em Ciências Contábeis, Administração ou Economia, sendo que em 14% das vagas solicitava-se um profissional com formação em Ciências Contábeis ou Administração. Em 12% das vagas analisadas a exigência era que o profissional tivesse formação em Ciências Contábeis ou Economia. Percebeu-se que a formação em Ciências Contábeis foi a mais requisitada para o preenchimento das vagas. A procura por esse profissional pode ser justificada pelo motivo de o responsável pela controladoria trabalhar com as informações contábeis que são úteis para o processo decisório da organização.

A maior parte das organizações exige que o ocupante da vaga de controladoria tenha pós-graduação na área ou em áreas afins.



Gráfico 4 – Pós-Graduação

Fonte: Da Pesquisa (2008)

A procura por candidatos com pós-graduação demonstra que o profissional deve se atualizar e aperfeiçoar os seus conhecimentos. Somente 18% das vagas analisadas não mencionaram como exigência da ocupação do cargo a formação em pós-graduação.

A experiência para atuar como profissional na área da controladoria foi exigida em todas as vagas ofertadas nos anúncios de jornais.

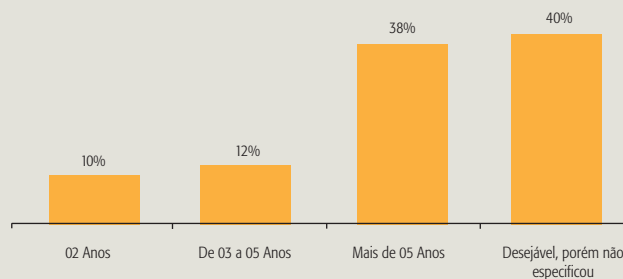


Gráfico 5 – Experiência na Área de Controladoria

Fonte: Da Pesquisa (2008)

Os resultados mostraram que a preferência é pelo profissional com maior experiência, porém 40% das ofertas de vagas mencionam que o profissional deve ter experiência e não especificam o tempo.

Algumas habilidades são exigidas para a contratação do profissional da controladoria. Habilidades como liderança, boa comunicação e domínio de uma língua estrangeira foram as que apareceram com maior frequência como requisito para preenchimento da vaga.



Gráfico 6 – Habilidades Exigidas

Fonte: Da Pesquisa (2008)

A liderança foi uma das habilidades mais citadas nos anúncios; 90% das ofertas exigiram que os profissionais possuíssem esta capacidade. A boa comunicação também apareceu com frequência como habilidade exigida para o preenchimento da vaga: 82% dos anúncios. E em 80% das vagas o domínio em língua estrangeira foi mencionado como exigência para assumir o cargo. Em algumas vagas, especificou-se a língua estrangeira desejada. O domínio de língua estrangeira, como inglês, espanhol e mandarim, foi mencionado nos anúncios. O mandarim foi requisitado em algumas vagas devido ao constante crescimento econômico da China, e a língua mais solicitada foi a inglesa. Outras habilidades, como iniciativa, flexibilidade para mudança e facilidade de gestão de conflitos, também foram exigidas para a contratação do profissional da controladoria.

Conclusão

As organizações, em resposta às exigências do mercado, estão passando por processos de mudanças como competição, tecnologia, entre outros; é neste ambiente que as organizações buscam métodos e técnicas que possibilitam seu desempenho

econômico. A controladoria participa como coordenadora no processo de gestão, sempre em busca do alcance da eficácia empresarial, além de proporcionar aos gestores informações relevantes ao processo de decisão. Assim é a controladoria, uma atividade de grande importância dentro das organizações, pois é por meio de uma análise de dados por ela gerados que se discute o futuro.

O *controller*, definitivamente, exercerá o papel de membro influente nas gestões empresariais, contribuindo com sua vasta especialização generalista nas medições, mensurações, avaliações de desempenho e na excelência profissional. O *Controller* deverá ter especializações, constante atualização profissional e capacidade para aplicar medidas eficazes na tomada de decisão, buscar sempre soluções para os novos desafios e trabalhar para contribuir para o sucesso da organização. O momento atual exige novas formas de medir e avaliar o desempenho, buscando inovação, qualidade, excelência, melhorias contínuas, servindo de base para um sistema de medição e gestão estratégica para a continuidade da organização. No atual mercado empresarial, modificado devido à globalização e às cons-

tantes alterações tecnológicas, percebeu-se que o *controller* atua como responsável pela gestão decisória e pelas informações gerenciais no ambiente de negócios.



Lívia Maria de Pádua Ribeiro – Mestre em Administração – UFLA. Pós-graduada em Gestão Estratégica em Finanças (UFMG). Graduada em Ciências Contábeis (UFMG). Professora e Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis e Tributos do UNI-BH. Coordenadora do Curso de Pós-graduação em Gestão de Custos e Controladoria (UNI-BH).



Marta Alves de Souza – Mestre em Administração de Sistemas de Informação (PUCCAMP – SP). Especialista em Informática em Educação (UFLA). Docente do UNIBH, FEAD e UNA (pós-graduação). Sócia-proprietária da ZAP

Consultoria e Treinamento.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1978.

ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. **Controladoria**. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, A.; PEREIRA, C. A.; VASCONCELOS, M. T. **Processo de gestão e sistemas de informações gerenciais**. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

MARTINS, O. S. **O planejamento em micro e pequenas empresas**: Planejamento através da controladoria, 2005, 46 p., Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande / PB. Disponível em: <<http://br.monografia.com/trabalhos/planejamento-empresas/planejamento-empresas.shtml>>. Acesso em: 12 jan. 2009.

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

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2 ed. São Paulo: Thompson, 1999.

ORO, I. M.; CARPES, A. M. S.; DITTADI, J. R.; BENOIT, A. D. **O Perfil do Profissional de Controladoria sob a ótica do Mercado de Trabalho Brasileiro**. Congresso USP. 2007. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/320.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2009.


PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégia e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thompson, 2005.

_____. **Controladoria: Gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PELEIAS, I. R. O processo de planejamento e a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade** n. 77, out./nov./dez. 1991.

VILLAS BOAS, F. J. A. Controladoria: um modelo conceitual integrado. **Revista de Contabilidade do CRC-SP**. São Paulo, ano IV, n.12, p. 60-73, jun. 2000.

Desde 1992 em Minas Gerais

- ✓ + de **120 mil** softwares instalados
- ✓ **13 bases** em Minas Gerais
- ✓ + de **70 escritórios** em todo Brasil
- ✓ **12 anos** na plataforma Windows 



ALTERDATA
SOFTWARE



0800-704-1418

www.alterdata.com.br