



A Controladoria Como Ferramenta de Gestão Empresarial no Agronegócio: Estudo de caso Fazenda Procomp II em Aral Moreira - MS

Artigo Completo

Aldecir da Silva Leite (Faculdades FIP/Magsul)

aldecirdourados@hotmail.com

Adriana Miranda dos Santos (Faculdades FIP/MAGSUL)

drymiranda@hotmail.com

James Gallinati Heim (UFGD)

jamesheim@ufgd.br

Waltecir Cardoso Pereira (UFGD)

waltecirpereira@ufgd.edu.br

Resumo:

O artigo apresenta uma visão de valorização da sustentabilidade negocial a ser compartilhada com a atividade de controladoria na gestão empresarial. Todos sabemos, que sob a ótica da responsabilidade social da empresa o desenvolvimento econômico não deverá ser antagônico à formação de um modelo de gestão empresarial sustentável. Entretanto, tradicionalmente a controladoria como ferramenta da gestão empresarial representa um conjunto de conceitos que contribuem para a sustentabilidade econômica, o objeto de pesquisa deste trabalho é exatamente vislumbrar a possibilidade de deslocar a controladoria para a perspectiva da sustentabilidade ambiental. Esclarecido que a pesquisa busca por pontuar os diversos problemas ligados aos aspectos relativos à aproximação da gestão empresarial com as ferramentas da controladoria como forma de se reconhecer os problemas ambientais existentes quando da execução de projetos econômicos empresariais. Portanto, foram realizados estudos baseados em estudo de caso na Fazenda Procomp II, com sede no município de Aral Moreira, Mato Grosso do Sul, onde tem-se a expectativa de se destacar as contribuições advindas do levantamento dos pontos de convergência e divergência que possam existir entre a controladoria e a sustentabilidade negocial no âmbito da gestão empresarial.

Palavras chave: Sustentabilidade negocial. Controladoria no agronegócio. Controller e Gestão.

1 Introdução

Historicamente, todo o desenvolvimento econômico foi marcado por um processo de industrialização que se intensificou nas primeiras seis décadas do século XX, entretanto sempre foi baseado na perspectiva da existência de três fatores de produção, que são: capital, trabalho e recursos naturais. Entretanto, naquele século, no início dos anos de 1970 os economistas passam a considerar um quarto fator de produção com a inclusão da tecnologia. Neste momento, a administração como ciência vislumbra a oportunidade, com o desenvolvimento da tecnologia da informação uma série de técnicas voltadas no sentido de oferecer de forma efetiva um conjunto de dados capaz de instrumentalizar um modelo



decisório para o administrador.

Com base neste cenário extremamente complexo temos a oportunidade de enfatizar a importância da controladoria no âmbito dos estudos na ciência da administração. Tanto que vislumbramos dentre as diversas lacunas da literatura especializada a falta de trabalhos que façam uma abordagem científica aproximando a área da controladoria com a tomada de decisão nas empresas dedicadas a exploração do agronegócio.

A competitividade como elemento principal no mundo empresarial globalizado fez com que os planejamentos estratégicos não se concentrassem apenas na dimensão financeira e econômica como metas da organização, mas, principalmente na ideia de preservação da empresa neste cenário. Por isso, partindo-se da premissa de desenvolver relacionamentos abertos e descobrir maneiras de trabalhar em busca de benefícios mútuos que encontrem resultados que resultem em ações e comportamentos pautados pela responsabilidade sócio-ética das empresas perante a sociedade visando o bem estar social.

Do exposto, construímos uma proposta de pesquisa partindo da ideia de oferecer um estudo de caso envolvendo uma empresa voltada ao agronegócio denominada Procomp II, situada no sul do Mato Grosso do Sul, no município de Aral Moreira, que com a controladoria construiu uma estratégia sustentável que se enquadra na temática de gestão especializada no agronegócio, com base em três referenciais teóricos, que são: a) gestão empresarial; b) controladoria como diferencial para a competitividade; e c) sustentabilidade negocial (MARTINE, 1996).

Este trabalho, aborda a controladoria como um viés de gestão estratégica que poderá ter ou não a possibilidade de dar ênfase à questão das consequências de fixar uma meta para o ambiente da competitividade globalizada, quando se pretende a implementação e execução dos projetos econômicos, focando-se no empreendimento voltado ao agronegócio e sob uma ótica de gestão empresarial. O intuito é oportunizar uma compreensão desta ferramenta de gestão denominada controladoria.

A relevância do estudo se justifica por verificar o quanto e como a controladoria realmente pode contribuir como um recurso positivo para a eficácia e eficiência da gestão da empresa, sempre com uma ótica voltada à competitividade de uma organização empresária e dentro do possível aproximá-la da ideia da sustentabilidade negocial (NAKAGAWA, 1993).

Finalizando, com a tentativa de pontuar os diversos problemas ligados aos aspectos relativos à aproximação da gestão empresarial sustentável com as ferramentas da controladoria como forma de se conhecer os problemas existentes hoje quando da execução de projetos empresariais.

2 Controladoria e seu papel na gestão empresarial

Inicialmente, faz-se indispensável identificar a relação entre a cultura organizacional e as práticas de controladoria em uma empresa, conforme evidenciado por diversos autores a controladoria surge depois da segunda metade do século XX, principalmente no mundo empresarial norte-americano. Na verdade, naquele período muitas empresas buscavam uma forma confiável para realizar o controle das atividades para tornar mais eficiente sua gestão. Então temos a controladoria como uma área coordenadora de informações sobre gestão econômica, não se referindo em momento algum na construção de um conceito que é



totalmente independente e autossuficiente, e sim, analisando a controladoria como ferramenta norteadora da gestão empresarial esperamos estabelecer parâmetros que poderão se transformar em pontos de simetria e assimetria existentes entre controladoria e sustentabilidade negocial, proporcionando resultados de cunho teórico. Assim, o que pode-se relatar tem relação especificamente com a controladoria como integrante do processo de gestão empresarial, defini-se a empresa como um sistema aberto, que oferece pelo menos seis subsistemas empresariais, que são: a) subsistema institucional; b) subsistema organizacional; c) subsistema de gestão; d) subsistema de informação; e) subsistema físico-operacional; e f) subsistema socio-psico-cultural (MOSIMANN; FISCH, 1999).

Tradicionalmente, devemos entender que a finalidade da controladoria é garantir informações adequadas ao processo de decisão, além de representar uma forma de colaboração com os gestores em seus esforços para a obtenção de resultados em suas áreas e assegurar a eficácia empresarial. A controladoria cumpre o seu papel utilizando os diversos meios de coleta de informações, contribuindo com processo motivacional das diversas equipes, aprimorando a coordenação das tarefas do processo de produção, gerando uma avaliação, participando do processo de planejamento e acompanhando a execução do empreendimento, o que representa um aspecto fundamental para a continuidade da empresa como sistema organizacional.

Na doutrina existe a preocupação em estabelecer a finalidade de como desempenhar a controladoria, foi Beuren (2003) quem melhor sintetizou alguns dos principais requisitos do processo a ser operacionalizado pela figura do controller:

- 1) Entendimento geral do setor econômico;
- 2) Conhecimento amplo da empresa;
- 3) Entendimento dos problemas da organização;
- 4) Entendimento dos problemas das funções administrativas;
- 5) Habilidade para analisar e interpretar dados;
- 6) Habilidade para expressar ideias;
- 7) Conhecimento da teoria contábil.

Como vimos, ao responsável pelo desempenho das ações cabíveis à controladoria, dá-se a denominação de controller, ou seja, as responsabilidades pela implementação e manutenção do projeto de integração das informações necessárias às tomadas de decisões. Consideramos em razão do que foi relatado acima, que para fazer esta aproximação entre a controladoria e a sustentabilidade ambiental é fundamental que a figura do controller tenha conhecimentos sobre gestão ambiental.

Seguindo nossas considerações, temos como principais características e princípios norteadores das ações dos controllers aqueles definidos como: iniciativa, visão econômica, comunicação racional, síntese, modernização, oportunidade, persistência, cooperação, imparcialidade, persuasão e consciência das limitações.

Por outro lado, quanto ao processo de gestão empresarial, este deve ser subdividido em etapas, definidas como: a) planejamento; b) execução; e c) controle organizacional, onde o controller tem autonomia para a busca da eficácia estratégica. Com isso, podemos concluir a ideia apresentada acima da importância do controller, primeiro no sucesso da organização, e por que não em uma perspectiva ambiental, pois a controladoria reflete a somatória da cadeia de valores constantes e das influências internas de gestão, como nas influências externas econômicas. Desta forma, a responsabilidade pela eficácia econômica da empresa é direcionada à controladoria. Cabe uma reflexão sobre a oportunidade ou não de se defender o



surgimento da controladoria voltada à gestão empresarial.

Com base, nestas informações tratamos dos aspectos relevantes da controladoria com relação à gestão empresarial, dentro de uma perspectiva da ciência da administração tradicional ou conservadora, descobrimos a abordagem de três aspectos relevantes, que são: a) econômico; b) financeiro; e c) operacional, como partes fundamentais do processo de gestão. Entretanto, cabe constatar a completa ignorância ou desconhecimento do elemento sustentabilidade negocial. Será que a sustentabilidade negocial poderia ocupar a posição de quarto aspecto relevante (GARCIA, 2010).

Porém, desta argumentação podemos tirar como ponto positivo deste trabalho de pesquisa o conceito de controladoria, sua classificação como órgão administrativo, que tem uma missão e diversas funções norteadas por princípios a serem observados pela figura do *controller*. Com isso, estabelecemos a controladoria como um ramo de conhecimento da administração que, em nossa opinião pode ter suas finalidades ampliadas oferecendo-se como uma opção para viabilizar projetos empresariais com o viés da gestão empresarial (FIGUEIREDO, 2008).

Neste momento, no que se refere a sustentabilidade negocial cabe iniciar um tópico apresentando os seus aspectos relevantes para a compreensão da matéria, sob o prisma do estudo de caso escolhido e que faremos a seguir.

3 Aspectos relevantes dos elementos empreendedor e empreendimento

Historicamente, traçaremos a trajetória de um empreendedor, denominado Eric Jan Rood que sempre teve laços com o meio rural e fomentava o sonho de investir em alguma atividade que tivesse relação com o agronegócio. Paralelamente, a oportunidade de desenvolver um empreendimento econômico apresentou-se, em 1995, pela aquisição da Fazenda Procomp, em Tacuru-MS, e que desencadeou uma série de transações envolvendo compra de outras propriedades, parcerias, sociedades com empresas multinacionais, sempre envolvido com atividade agrícola, em especial, com commodities como soja, milho ou trigo. Consequentemente, nos dias atuais temos uma empresa que segundo o direito empresarial tem como atividade principal a exploração de agronegócios, sob denominação de Fazenda Procomp II Agropecuária Ltda, localizada no município de Aral Moreira – MS, perfazendo uma área com extensão de 5.495 (cinco mil, quatrocentos e noventa e cinco) hectares, mais reserva de preservação de 1.666 (um mil, seiscentos e sessenta e seis) hectares. Atualmente possui conta com quatorze colaboradores em seu quadro.

O empreendedor, senhor Eric Jan Rood, sempre esteve atento e ligado com o futuro do agronegócio no Brasil, o que ele chama de “Nosso futuro comum” e incentivado por ele buscamos a definição básica de desenvolvimento sustentável competitivo, que se materializa na ideia de assegurar uma gestão responsável dos recursos do planeta de forma a preservar os interesses das gerações futuras e ao mesmo tempo atender as necessidades das gerações atuais (CMMD, 1991 apud NUNES, 2005).

Entretanto, o empreendedor identificou alguns aspectos gerenciais e desafios encontrados na Fazenda Procomp II, algumas oportunidades e ameaças que não só sua empresa está envolvida, mas todas as empresas que possuem atividades voltadas ao agronegócio. Em outras palavras, o desenvolvimento sustentável competitivo procura integrar e harmonizar as ideias e conceitos relacionados ao crescimento econômico, a justiça e ao bem estar social, a conservação ambiental e a utilização racional dos recursos naturais (IBGE, 2004).

Já, a sustentabilidade ambiental é um conceito associado ao desenvolvimento sustentável, pois envolve a utilização dos recursos naturais, dentro de uma perspectiva de longo prazo.



Conceber a utilização sustentável dos recursos naturais é entendê-la como a maneira capaz de permitir a reposição dos recursos renováveis e a utilização de forma parcimoniosa e eficiente dos recursos não renováveis. Com isso, a sustentabilidade negocial tem por característica básica a manutenção da capacidade do meio ambiente de promover os serviços ambientais e os recursos necessários ao desenvolvimento das sociedades humanas de forma perene (IBGE, 2004).

Na verdade, geralmente encontramos o termo sustentabilidade negocial usado para definir ações e atividades humanas que visem suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer o futuro das próximas gerações. Em outras palavras, a sustentabilidade negocial está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem agredir o meio ambiente, usando os recursos naturais de forma inteligente para que eles se mantenham no futuro. A ideia é de seguir estes parâmetros, para que a humanidade possa garantir o chamado desenvolvimento sustentável. Neste trabalho, ao vislumbrarmos a questão nos fixamos basicamente em pensar como construir um pensamento capaz de enfatizar atitudes empresárias na Fazenda Procomp II, voltadas para o desenvolvimento da gestão sustentável naquela empresa visando, por exemplo diminuir o desperdício de matéria-prima, desenvolvimento de produtos com baixo consumo de energia, ou ainda atitudes voltadas para o consumo controlado de água, evitando ao máximo o desperdício ou a adoção de medidas que visem a não poluição dos recursos hídricos, assim como a despoluição daqueles que se encontram poluídos ou contaminados por processos industriais sem o viés da sustentabilidade ambiental.

Também, em apresentar os benefícios da adoção de ações de sustentabilidade negocial que garantam a médio e longo prazo um planeta em boas condições para o desenvolvimento das diversas formas de vida, inclusive a humana, que é inconcebível sem as atividades de empreendedorismo ligadas à indústria, o comércio e à prestação de serviços. E, esta perspectiva de desenvolvimento sustentável garante os recursos naturais necessários para as próximas gerações, possibilitando a manutenção dos recursos naturais (florestas, matas, rios, lagos, oceanos) e garantindo uma boa qualidade de vida para as futuras gerações.

Para que a empresa consiga definir seus objetivos futuros, é importante que ela consiga responder primeiramente, o motivo de sua existência, ou seja, a pergunta, de “por que existe?”. A resposta dessa pergunta leva à definição da missão da empresa. A missão busca não só descrever os clientes alvos ou os objetivos da empresa, mas também descrever o que está na alma da empresa. É importante que a declaração de missão da empresa possa responder ou clarificar o propósito único da empresa e a sua razão de existir. Ter uma missão definida pode auxiliar a empresa a envolver todos os colaboradores e demais *stakeholders* da empresa na realização de sua atividade fim.

Realizando um levantamento das estratégias do empreendimento obtemos junto ao empreendedor os seguintes dados:

Negócio	Produção de alimentos e cereais.
Missão	Produção de alimentos, objetivando geração de empregos e renda preservando o meio ambiente.
Visão	Proporcionar o desenvolvimento e capacitação aplicando tecnologia, visando lucratividade, melhorias e bem estar da comunidade.
Princípios e Valores	Responsabilidade social, ambiental e ética na produção de alimentos e geração de empregos.



Política de Qualidade	Residências adequadas proporcionando bem estar aos colaboradores; Premiação anual conforme lucratividade visando comprometimento dos colaboradores; Utilização de máquinas e equipamentos adequados à produção; Capacitação dos colaboradores; Todos os funcionários registrados e recolhimentos de tributos de acordo com os recebimentos.
-----------------------	---

Quadro 1 – Posicionamento Estratégico
 Fonte: Fazenda Procomp.

Uma das intenções desta pesquisa e que será a razão deste trabalho, pois buscará a partir dos referenciais teóricos levantados os pontos de convergência e divergência que possam existir entre a controladoria implementada na Fazenda e a sustentabilidade negocial no âmbito da gestão empresarial. Após definidas a missão e a visão é importante que a empresa possa identificar quais são os seus principais valores, esses que são base para o desenvolvimento de suas atividades. A seguir apresenta-se o modelo de gestão empresarial informado pela direção da Fazenda Procomp II:

Estilo de Gestão	Descentralizado, cada setor tem sua autonomia.
Premissas da Gestão	Continuar otimizando o seu desempenho.
Processos de Gestão	Compartilhada, pois todos participam das metas.
Critérios de Avaliação de Desempenho	Empenho na realização das atividades; Relacionamento com outros funcionários; Organização na realização das atividades; Cuidados e manutenção de máquinas e equipamentos; Cuidados com o patrimônio da empresa (residências).
Cronograma de Avaliação de Desempenho	Não tem
Autoridade e Responsabilidade	Do Proprietário que também é diretor da atividade juntamente com o gestor.
Hierarquia do Sistema Organizacional	1º Proprietário / Diretor 2º Gestor 3º Administrativo / Contador / Jurídico 4º Gerentes de operações 5º Colaboradores

Quadro 2 – Modelo de Gestão
 Fonte: Fazenda Procomp.

Em relação ao Sistema Organizacional, que nesse caso representa um conjunto de elementos que têm um objetivo em comum, e que se relacionam entre si, de forma dinâmica. O sistema organizacional se refere ao sistema aplicado por uma determinada empresa ou organização na execução de suas tarefas. Conforme coletado, o organograma abaixo identifica a hierarquia existente na empresa Fazenda Procomp II, bem como, seus níveis de divisão por setor:

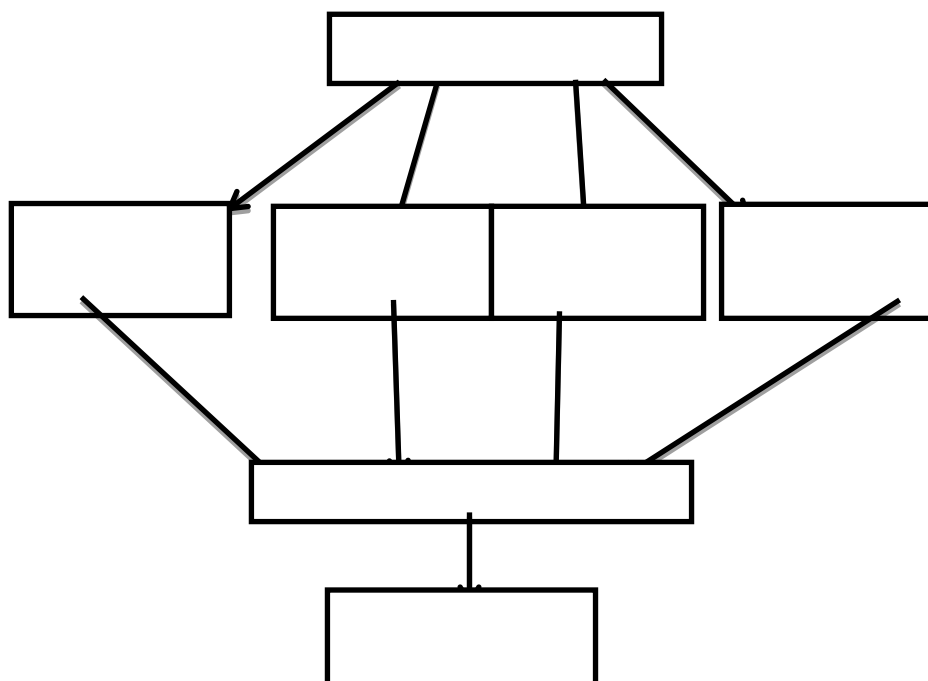


Figura 2 – Organograma Fazenda Procomp II
Fonte: Fazenda Procomp

Como o alcance dos objetivos da empresa depende em grande parte do gerenciamento e eficiência no desenvolvimento das tarefas, torna-se clara a necessidade de, em primeiro lugar, estabelecer um sistema de gerenciamento eficaz que, por sua agilidade, dê a almejada pronta resposta às demandas de cada setor. Nesse sentido, foi levantando junto à direção da empresa o seu quadro organizacional que possui as seguintes características:

Níveis	Objetivos
Proprietário	Tem papel fundamental na administração e deve servir como exemplo.
Diretor	Administrar todos os outros setores da fazenda.
Gestor	Papel do gestor é assegurar o desenvolvimento da empresa, através da geração sustentada de lucros.
Administrativo	Constitui uma atividade atribuída a todas as áreas da empresa, tem o caráter de coordenação das demais áreas.
Contador	O papel do contador é de extrema valia, para dar suporte a todos os assuntos, podendo proporcionar à propriedade rural um melhor gerenciamento das informações externas e internas, atingindo seu objetivo: a maximização dos lucros.



Gerente de operações	Melhorar permanentemente a qualidade dos produtos e serviços prestados e a produtividade das organizações.
Colaboradores	Crescimento individual com o crescimento da organização

Quadro 3– Sistema Organizacional

Fonte: Fazenda Procomp

Conforme destacado a empresa Fazenda Procomp iniciou suas atividades em meio a oportunidades que surgiram, porém, nem sempre teve um momento para pensar qual é o real significado do seu negócio e quais são seus objetivos para o futuro. Nesse sentido se faz importante um planejamento estratégico para que essas empresas venham a entender mais sobre o processo de gestão e se sintam motivadas a revisar ou em alguns casos realizar o seu primeiro plano, para que seus objetivos possam ser mais facilmente atingidos.

4 Conclusões

A Controladoria, num sentido mais profundo está voltada exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador. Pois ela é caracterizada como um enfoque no fornecimento de informações para os administradores, no caso, uma ferramenta para a administração.

É uma ferramenta necessária dentro dos procedimentos contábeis na contabilidade financeira, contabilidade de custos, na análise financeira, etc. de modo a auxiliar os gerentes na tomada de decisões. O foco atual está centrado em criar valores consideráveis pelo fornecimento de informações necessárias para o sucesso das organizações, de um modo geral a contabilidade se vale de outros campos de conhecimentos, entre eles o conceito da administração da produção, da estrutura organizacional e da administração financeira, campo mais amplo de toda a contabilidade empresarial.

Em se tratando especificamente a este estudo de caso realizado na Fazenda Procomp II, no município de Aral Moreira-MS, algumas contribuições foram alcançadas, e cabe externar as expectativas que existem ao finalizar o referido trabalho, neste âmbito podemos salientar que será possível descobrir as simetrias que existem no uso da ferramenta controladoria para alcançar uma gestão empresarial competitiva.

Dentro da linha de expectativas alcançadas, também se atingiu a intenção com a referida pesquisa de se chegar a um levantamento de um indicador de controladoria como método de gestão empresarial, voltado exclusivamente a empresas com atividades do agronegócio, sabendo-se que dentro do constructo da sustentabilidade negocial há indicações de monitoramento das ações econômico financeiras. Sendo que ao se pesquisar esse empreendimento na região de Aral Moreira-MS, conseqüentemente foi útil e possível se obter um diagnóstico da mensuração das ações de controladoria na empresa ora estudada, observadas pelos relatórios da contabilidade e de controladoria que possibilitara indicadores para análise.

Apesar de utilizar-se de temas de outras disciplinas, a controladoria se caracteriza por ser uma área autônoma, pelo tratamento dado à informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, dentro de um sistema de informação contábil, e está relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações, fazendo a conexão entre ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que estes possam saber que direção tomar, medindo corretamente o impacto de ações locais no desempenho global, a controladoria também serve como agente motivador, pois premia as pessoas que contribuem significativamente ao objetivo da empresa, esta tem o objetivo de fornecer



informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho para a empresa. E a grande contribuição desse trabalho foi apresentar a possibilidade de se utilizar a controladoria no sentido de retorno econômico sob o viés da sustentabilidade negocial. Despertando na direção da empresa ora pesquisada um olhar crítico sobre o levantamento bibliográfico e o modelo de controladoria executado nos limites da Fazenda Procomp II. Talvez esta seja uma das razões de muitos não optarem por fazer uso da Contabilidade Gerencial como uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão. Alguns gestores não têm conhecimento sobre a importância e benefício oferecido pela Contabilidade Gerencial, e, talvez essa seja outra causa da não utilização. Para uma gestão eficiente das empresas é essencial o aperfeiçoamento nas informações disponibilizadas, sejam elas da sua situação ou do mercado em que atuam. A Controladoria é parte integrante da organização nas decisões sendo uma das mais importantes aliadas para os gestores, tornando-se fundamental àqueles que tratam de questões financeiras ou estratégicas.

5 Referências bibliográficas

DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2004.

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. *Controladoria: teoria e prática*. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, Uwe. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3ª. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOLADORI, Guillermo. *Limites do desenvolvimento sustentável*. São Paulo: Unicamp, 2001.

GARCIA, Alexandre Sanches. *Introdução à controladoria: instrumentos básicos de controle da gestão das empresas*. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de empresas*, v.35, n.2. Mar./Abr. 1995, p.57-63.

MARTINE, George. *População, meio ambiente e desenvolvimento: verdades e contradições*. 2ª. Ed. Campinas: Unicamp, 1996.

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

NAKAGAWA, Masayuki. *Introdução à Controladoria - Conceitos, Sistemas, Implementação*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luis Martins de; Perez Jr, José Hernandez; Silva, Carlos Alberto dos Santos. *Controladoria estratégica: textos e casos práticos com solução*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade Empresarial*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO FILHO, José Francisco (Org.); LOPES, Jorge (Org.); PEDERNEIRAS, Marcleide (Org.) *Estudando Teoria da Contabilidade*. 1. ed. São Paulo: Atlas SA, 2009.



RAUPP, Fabiano Maury. BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria et al. (Org). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2. ed. SP: Atlas, 2004.

SCHNORRENBERGER, Darci; LUNKES, Rogério João. *Controladoria: Na Coordenação dos Sistemas de gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELOS, M. T. C. O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica. Dissertação de mestrado - FEA/USP. São Paulo, 1994.

ZANLUCA, Júlio César. História da Contabilidade. Disponível em:
<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm>> Acesso em: 15 nov. 2009.