

**CONTROLADORIA: UMA VISÃO ACERCA DA INDÚSTRIA TEXTIL DA REGIÃO DO BRÁS NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO**

**Juliano Augusto Orsi De Araujo**  
**FECAP - Fundação Escola De Comércio Álvares Penteado**

**Wariston Soares Ferreira**  
**FECAP - Fundação Escola De Comércio Álvares Penteado**

**RESUMO**

Em um ambiente de grande competitividade, com concorrência interna e externa, o setor têxtil brasileiro enfrenta dificuldades de manutenção das atividades e perspectiva de crescimento comprometida. Este cenário é potencializado quando volta-se o olhar para as pequenas e médias empresas do setor. Neste sentido, a empresa que apresenta alguma preocupação com a estruturação de sua gestão, com conceitos apresentados pela controladoria, consegue algum destaque no setor e manter-se competitiva. Deste modo, a presente pesquisa buscou identificar a percepção dos gestores do setor sobre a controladoria e se ela existe, ainda que informalmente, nas empresas pesquisadas. Foram entrevistados 41 gestores de confecções estabelecidas na região do Brás, no município de São Paulo. O questionário foi fechado e as respostas foram coletadas manualmente, *in loco*, no período de 28 de abril à 06 de maio de 2014. Como principais achados, destaca-se a percepção pela importância do controle na organização, a adoção de controles manuais ou em fichas e algum interesse em implantação de *software* integrado para auxiliar na gestão.

**Palavras-chave:** Controladoria, planejamento estratégico, confecção.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as indústrias de confecção do Brasil têm crescido significativamente, conseqüentemente tem beneficiado a economia brasileira e contribuído na geração de emprego e renda para a população. Segundo o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MIDC, 2010), o setor têxtil e de confecção é relevante para a economia brasileira, uma vez que se trata do segundo maior gerador do primeiro emprego e do segundo maior empregador na indústria de transformação, e representa 3,5% do PIB Brasil. Diante desse crescimento econômico, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2013), em 2013 realizou um estudo referente à indústria têxtil e de confecção onde constatou que este seguimento representa uma projeção de crescimento de 3% em 2014.

Em virtude desse crescimento industrial as empresas estão buscando uma melhor qualidade de informações que sejam eficientes e que esteja em conformidade com a sua realidade econômica. Catelli (2001) atribui que o resultado econômico é o melhor indicador da eficácia empresarial. Assim, com o intuito de aperfeiçoar esses resultados econômicos, a controladoria tem como papel auxiliar no processo de controle e gestão da empresa. Segundo Padoveze (2009) a Controladoria é a unidade administrativa que contribui para utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa.

Devido ao mecanismo de controle esta unidade da administração funciona de forma interligada com todos os setores dentro da empresa e também tem a função de apoiar a gestão de negócios na tomada de decisão. Conforme Nascimento, Reginato (2007) a Controladoria também tem a função de promover a eficácia de decisões, monitorar a execução dos objetivos estabelecidos, a autenticidade em seus dados servem de referência na tomada de decisão de curto ou longo prazo, Padoveze (2009) ressaltou que a controladoria cabe à responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar toda a ferramenta da Ciência Contábil dentro da empresa.

A busca de informações sólida e precisas é tudo o que a empresa precisa para definir o seu planejamento futuro. Contudo Roehl, Janice e Bragg (2004) afirmaram que o principal fundamento da controladoria é de suprir as necessidades dos gestores. O crescimento da empresa é baseado em uma gestão econômica em que o departamento da controladoria funciona no auxílio da gestão.

Neste sentido, este artigo tem o objetivo de identificar a percepção dos gestores sobre a controladoria, principais pontos apontados em pesquisa tendo como intuito analisar as informações colhidas, na busca da identificação dos pontos fortes e fracos entre diferentes gestores.

Assim, o resultado a ser apresentado na pesquisa é uma forma de enriquecer as práticas de controladoria em relação às funções do gestor de micro e pequenas empresas no seguimento de confecção. A pesquisa contribui em dois aspectos: profissional e acadêmico. Profissional devido à exigibilidade do mercado econômico que procura gestores empreendedores que saibam coletar dados para o planejamento, execução e controle das atividades da empresa. Acadêmico por que os fatos apresentados na pesquisa contribuem no

---

enriquecimento da controladoria que têm por finalidade orientar os processos administrativos de empresas.

O estudo apresentado neste artigo é relevante ao meio acadêmico e profissional pelo fato de ser uma pesquisa que utilizou-se do conceito de controladoria para verificar o resultado da gestão entre diferentes profissionais da área de confecção; em âmbito profissional o artigo apresenta algumas ferramentas de controladoria mais usadas no setor de confecção e também contribui para comparar a expectativa de desenvolvimento econômico do gestor em relação ao mercado de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao longo do referencial teórico, serão apresentados conceitos acerca da controladoria e um panorama acerca do setor têxtil, com foco para a região do Brás, no município de São Paulo. Em função desta particularidade da amostra, faz-se necessário também identificar as características de micro e pequenas empresas, predominantes naquela região.

### 2.1 CONTROLADORIA

Segundo Garcia (2010) a controladoria teve início nos Estados Unidos em meados do século XX, tendo como o principal objetivo auxiliar no controle das empresas e nos seus receptivos negócios. De acordo com Casagrande e Pinto (2011) na erada Revolução Industrial as grandes empresas começaram a se fundir, fazendo com que surgisse a necessidade de controle dos seus respectivos negócios. Schmidt (2002) comenta que as grandes companhias fundidas eram gerenciadas por departamentos que prestavam contas aos seus respectivos gerentes. Desse modo usava-se a controladoria como forma de controle de dados e auxilia o gestor empresarial no planejamento e na tomada de decisões a respeito dos negócios da empresa.

Roehl, Anderson e Bragg (1996) apud Nascimento (2011, p.02) afirmam que:

A controladoria atua compreendendo as operações globais da empresa, promovendo informações e tendo o poder de comunicação destas aos gestores, áreas, disponibilizando projeções baseadas em sua obtenção e análise, fornecendo - as, por fim, em tempo hábil para tomada de decisão.

Beuren, Schlindwein e Pasqual (2007) também concordam com o pensamento de que a controladoria representa a evolução da contabilidade no papel de organizar a demanda de informações dos administradores. Em virtude desse papel Cavalcanti (2001) apud Beuren, Schlindwein e Pasqual (2007) consideraram que a controladoria apresente quatro funções principais: planejamento, organização, direção e avaliação. Planejamento da disponibilidade de recursos, organização na busca de ferramentas tecnológicas para eficiência de dados e direção para concretizar as diretrizes da empresa e avaliação onde se mensura o resultado do período.

### 2.2 ETAPAS DE CONTROLADORIA

Para a eficácia da controladoria Wilson, Roehl–Anderson e Bragg (2000), apud Scarpin (2006) apresentam cinco etapas que especificam melhor o trabalho que pode ser realizado pelo gestor de micro e pequenas empresas.

#### Quadro 1 – Etapas da controladoria

Etapas de Controladoria		
Planejamento	Controle	Relatórios

<p>Estabelecimento e manutenção de um plano integrado de operações de curto e longo prazo, consistente com as metas e objetivos da companhia, analisando e revisando quando necessário, comunicado a todos os níveis da gerência, utilizando sistemas e processo instados corretamente.</p>	<p>Desenvolvimento e revisão de padrões para avaliação da performance e para prover linhas gerais e suporte aos membros de gerência a fim de assegurar comparação dos resultados realizados com estes padrões, considerando informações financeiras e informações não financeiras.</p>	<p>Preparação, análise e interpretação dos resultados financeiros para utilização da gerência no processo decisório, proporcionando análise das informações com referência aos objetos da companhia. Preparação de relatórios para autoridades reguladoras, acionistas, instituição financeiras, clientes e para público geral.</p>
<p>Contabilidade</p>	<p>Outras responsabilidades</p>	
<p>Desenho, estabelecimento e manutenção da contabilidade geral e custos para toda companhia, registrando adequadamente todas as transações nos livros, de acordo com os princípios contábeis e controles internos, com flexibilidade suficiente para prover informações essenciais requeridas pela urgência para planejar e controlar adequadamente os negócios da companhia.</p>	<p>Relacionamento com auditores externos, investidores, órgão reguladores, responsável peal áreas tributaria e programas segurança, entre outros.</p>	

Fonte: Wilson, Roehl–Anderson e Bragg (2000), apud Scarpin (2006, p.74)

Borinelli (2006) argumenta que as etapas das atividades da controladoria devem estar de acordo com a realidade econômica da empresa. E o controlador utiliza-se do processo de gestão para o gerenciamento de suas funções. O acompanhamento das etapas auxilia na mensuração de resultado conforme a estrutura da companhia.

De acordo com Garcia (2007), a elaboração de planejamento financeiro, confecção de relatórios gerenciais visando dar suporte para tomadas de decisão à diretoria, revisão e implementação de processo de controles, coordenação de planejamentos estratégicos, construção de cenários econômicos, análise competitiva e análise de viabilidade econômica de projeções de investimentos, são funções exigidas pelo departamento de controladoria no atual mercado de trabalho. Essas funções podem ser organizadas em quatro processos: planejamento, orçamento, execução e controle.

## **Quadro 2 – Funções e atividades da controladoria no processo de gestão**

Processo de Gestão	Funções e atividades da controladoria
Planejamento	Participar das definições estratégicas, tomando decisões em conjunto com demais gestores, sendo coordenadora do processo.
	Coordenar o processo de construção do plano em nível operacional
	Assessorar as diversas unidades com informações de caráter operacional, econômico, financeiro e contábil.
	Consolidar os diversos planos das unidades num planejamento global integrado e otimizado.
Orçamento	Coordenar o processo de construção do orçamento
	Determinar, em conjunto com a administração e demais áreas, as premissas e diretrizes orçamentárias.
	Assessorar as demais áreas na elaboração dos seus orçamentos
	Consolidar os orçamentos das áreas em um orçamento global
	Avaliar os orçamentos das áreas, a fim de verificar se atendem as definições dos planos estratégicos, tático e operacional.
Execução	Auxiliar as áreas na aplicação dos recursos planejados
	Dar suporte às áreas na implementação dos projetos
	Coordenar os esforços dos gestores das diversas na consecução dos seus respectivos objetivos
	Fornecer apoio informacional sobre o andamento dos planos
Controle	Gerar informações que contemplem eventos planejados e realizados, para verificar a aderência entre os planos e o real, inclusive com relatórios.
	Interagir com as demais áreas para identificar as causas dos desvios

	Exercer, efetivamente, o controle.
	Garantir a eficácia do sistema de controle
	Revisar, periodicamente, o sistema de controle.
	Coordenar o processo de controle

Fonte: Borinelli (2006), apud Cruz (2009, p.52).

### 2.3 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

A função da controladoria não se limita apenas a grandes empresas, mas também as micro e pequenas. Segundo o artigo 3º, da LC. 123/06 define-se microempresa e de pequeno porte, aquela que no seu ano calendário tem a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); ou no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). (BRASIL, 2006).

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – (SEBRAE, 2013) em 2009 existiam 438.513 no território nacional. As empresas de pequeno porte – EPP estão concentradas essencialmente no eixo Sul-Sudeste, estado de São Paulo é o mais importante, com 132.501 pequenas empresas, cerca de 30% do total. Em seguida aparecem Minas Gerais (45.342) e Rio Grande do Sul (39.893), o Amapá é o estado com menor número de empresas de pequeno porte - 451 no total. Segundo o Banco Nacional desenvolvimento (BNDS, 2009) a EPP gera 17,3% de empregos nas indústrias brasileiras, o que reflete a importância desses ramos no desenvolvimento da economia nacional.

### 2.4. SETOR DE CONFECÇÃO

De acordo com Monteiro filho e Santos (2002) as indústrias de confecção internacionais utilizam-se como referência de mercado, o modelo econômico baseado nos produtores com marcas, comerciantes com marcas e rede de varejo com marcas de forma estratégica para conquistar o mercado mundial.

### Quadro 3 – Modelo de organização do ramo de confecção na ordem mundial

Modelo de organização do ramo de confecção na ordem mundial			
Principais Características	Produtores com marca	Comercializadores com marca	Varejistas com marca
	Empresas dedicadas à	Comercializadores que tem o foco em design e	Empresas de varejo e grandes magazines

Modelo de organização do ramo de confecção na ordem mundial			
	produção de vestuário	comercialização	
	Possuem sistema integrado de produção na fabricação dos produtos	Não possuem se envolvem com atividades produtivas	Sistemas de padronizado de produção em alta escala
	Estuda o entendimento e evolução das tendências e gostos dos consumidores	Defina a marca e especificação do produto	Maiores revendedores são os hipermercados e supermercados com grande volume e preço baixo.

Fonte: Monteiro Filho e Santos (2002)

Segundo Costa e Rocha (2009) os principais países líderes na produção têxtil são: A China (incluindo Hong Kong) como a principal produtora mundial, respondendo por 43,4% da produção mundial, em seguida por Estados Unidos (7,9%), Índia (7,1%), Paquistão (6,1%), Taiwan (2,7%) e demais países com (32,8%).

De acordo com Costa e Rocha (2009, p. 174) os principais estados brasileiros que são polos regionais de produção têxtil e confecção são:

#### Quadro 4 – Polos regionais de produção têxtil e confecções

Principais polos regionais de produção têxtil e confecção		
Estados	Cidades	Especializações
São Paulo	São Paulo (bairro do Brás e Bom Retiro). Americana	Destaca-se como o mais importante centro produtor, além de ser o centro intelectual e financeiro da indústria, pois concentra os principais ativos intangíveis (moda, marketing etc.) e Americana que apresenta elevado desenvolvimento tecnológico e é especializada na produção de tecidos artificiais e sintéticos.
Rio de Janeiro	Nova Friburgo	Principal polo produtor de lingerie do país e Petrópolis especializada em malharia e roupas de

	Petrópolis	inverno.
Santa Catarina	Blumenau (Vale do Itajaí)	É um dos polos têxteis mais avançados da América Latina e o centro brasileiro com maior inserção no mercado internacional, sendo o principal exportador nacional de artigos de malha e linha.
Ceará	Fortaleza	Vale destacar a forte presença de empresas verticalmente integradas, especialmente no ramo de tecidos denim (brim) e em fios de algodão.

Fonte: Costa e Rocha (2009, p. 174).

---

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção destina-se a fundamentação metodológica da pesquisa, e esta distribuídas em duas seções, conceito de pesquisa e a coleta e tratamento dos dados.

A pesquisa tem natureza descritiva pois buscou evidenciar fenômenos em determinado amostra de população (SILVA; MENEZES, 2005). A pesquisa tem abordagem qualitativa, porque trata variáveis fenômenos. É de fonte primária, se utiliza de informações que no tocante da pesquisa busca evidenciar as características da controladoria como fator de gerenciamento empresarial (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2001). O método de pesquisa e coleta de dados é por meio de questionários e entrevistas com empresários e gestores ligados à área de confecção

Os dados foram coletados no período do dia 28 de abril a 06 de maio de 2014, distribuídos diretamente por meio de questionário com treze perguntas fechadas. As informações coletados foram tabuladas utilizando o Excel, e aplicada estatística descritiva para buscar a essência da resposta com cruzamentos de dados.

O questionário foi aplicado na região do Brás em São Paulo por ser um dos maiores polos comerciais do Brasil onde são comercializados tecidos e roupas. Também é a fonte de renda para suprir a economia confeccionista. A pesquisa foi aplicada em 50 empresas de confecção na região, onde obteve 82% de retorno és 18% alegaram que não tinham tempo para responder devido ao aglomeramento de tarefa do dia.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, buscou-se traçar um perfil dos respondentes. Dos gerentes que responderam 29,27% tinha em 20 a 30 anos, 31,71% de 30 a 40 anos, 24,39% de 40 a 50 anos e com 14,63% acima de 50 anos. Destes gerentes, 17,07% possuem o ensino fundamental, 46,34% O ensino médio, 19,51% o ensino Técnico e apenas 12,20% possuem o curso superior e 4,88% não declararão seu grau de instrução acadêmico.

Ao indagar sobre o tempo de experiência na área, 26,83% tinha 5 anos, 31,71% de 5 a 10 anos, 29,27% de 10 a 20 anos e acima de 20 anos 12,20%. Em virtude do crescimento do setor a pesquisa demonstra que, quem tem o maior tempo de serviço são gerentes que possuem o ensino médio e que apenas a minoria busca uma melhor qualificação profissional.

Embora São Paulo seja um marco do polo têxtil e confecção no Brasil, apenas 14,63% participam de 1 a 2 vezes ano de eventos no seguimento e que 36,59% participam no mínimo de três vezes ao ano, e 34,15% não participam em nada. Os principais recursos de reciclagem e atualização de conhecimento em confecção são os cursos presenciais com 26,83% e em segundo com 19,51% são os cursos Online, em terceiro são a feiras com 14,63% e quarto com seminários e palestras com 12,20%. Duas pessoas marcaram mais de uma alternativa, e 31,71% não participam em nada, a confrontar com o resultado obteve uma diferença de 2,44%.

Schmidt (2002) comenta que em geral as grandes empresas são divididas em departamentos onde prestam constas para os seus gerentes de forma que auxiliam os gestores no planejamento e tomada de decisão. Das empresas pesquisadas apenas 53,66% possuem divisão de departamentos para controle das atividades diárias.

Conforme Garcia (2007), as principais funções que a controladoria possui são planejamento, execução e controle, esta ferramentas são suporte para tomadas de decisão à diretoria, revisão e implementação de processo de controles. Embora a maioria dos pesquisados tenha de afirmado que tem a divisão em setores, apenas 31,71% mantem seu controles em papel, 14,63% utiliza-se se um software para seu suporte, 19,51% utiliza-se de planilhas e 36,59% de outros recursos.

Em relação a controle de impostos 73,17% fazem seus controles externamente em escritórios contábeis e apenas 26,83% tem controles internos. De acordo com Cremonezzi et al., (2010), o planejamento nas empresas é uma ferramenta de gestão, que além de ser necessária para tomada de decisão, evita o mau uso dos recursos, resultando na observação da relevância do orçamento empresarial na otimização dos resultados. E Wilson, Roehl-Anderson e Bragg (2000), apud Scarpin (2006) complementa que o planejamento estabelece a manutenção de curto e longo prazo em virtude das metas e objetivos da empresa. A pesquisa mostrou que 46,34% fazem planejamento Semestral, 34,15% mensalmente, 7,32 Anualmente e apenas 12,20% Não fazem nenhum planejamento orçamentário.

Geralmente parte do Lucro do período é reinvestida na empresa para a expansão no mercado, das empresas pesquisadas apenas 53,66% reinveste seus recursos, 20 a 40% dos seus lucros, em segundo com 34,15%, em terceiro, 4,88% e apenas 7,32% não reinveste nada.

Ao serem questionadas sobre a perspectiva de crescimento do setor, conforme as condições econômicas 40% a 50% das empresas responderam que tem uma perspectiva de crescimento de 48,78% no ano, e em caráter relevante 10% a 20% afirmaram que o crescimento é de 21,95%. A (FIESP, 2013), em 2013 realizou um estudo referente à indústria têxtil e de confecção onde constatou que este seguimento representa uma projeção de crescimento de 3% do PIB em 2014.

De acordo com Garcia (2007), as demonstrações contábeis e econômicas possibilitam uma forma de cenários econômicos para projetar investimentos futuros, tais como planejamento, controle, relatórios, contabilidade, são etapas forma relevantes para tomada de decisão. Destas funções apresentadas 53,66% das empresas concordam com essa ideia, em segundo esboçaram que é a contabilidade com 21,95%.

Quando foi perguntado sobre qual a maior dificuldade encontrada no setor de confecção, 9,76% relataram que são o aumento de impostos, 14,63% é a falta de mão de obra qualificada, 26,83% concorrência desleal, 21,95% rentabilidade baixa e 29,27% afirmaram que são todas as anteriores. O Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT, 2013) comenta que apesar das desonerações tributárias concedidas pelo governo e da economia mais fraca neste ano, a carga tributária brasileira deve encerrar 2013 em alta e subir ainda com mais força em 2014.

---

## 5 CONCLUSÃO

Os dados foram coletados no período do dia 28 de abril a 06 de maio de 2014, distribuídos diretamente por meio de questionário com treze perguntas fechadas aplicados na região do Brás em São Paulo. A pesquisa teve como objetivo e identificar qual é a percepção dos gestores sobre a controladoria e identificação dos pontos fortes e fracos entre diferentes gestores.

Sobre a percepção dos gestores, 53,66% dividem sua empresa em setores e estes buscam conhecimentos em eventos para atualizar os seus conhecimentos. Todos possuem uma forma de controlar sua produção, tal que a maior parte controla a produção por meio da ficha em papel e a minoria utiliza-se de software personalizados de controle. Em caráter relevante 87% dos gestores compreendem a importância do planejamento. Quanto à importância de reinvestimento 53% dos gestores reinvestem até 40% do seu lucro do seu lucro na empresa.

Os principais pontos fortes em comum são a faixa de idade entre 30 a 40 anos, controlam sua produção por departamentos, a maioria possui planejamento, todos tem perspectiva de crescimento no ano e concorram que o planejamento, controle, relatórios e contabilidade são primordiais para seus negócios. E que a maior dificuldade encontrada no setor são os impostos, falta de mão de obra, concorrência desleal e a baixa rentabilidade.

Os pontos fracos maioria não tem curso superior, 34,15% não participa de nenhum evento na área e não possuem um sistema de controle adequado de produção, também controlam de seus impostos externamente.

De forma geral os resultados demonstraram que os gestores, concordaram com as principais funções da controladoria para o a empresa, mas apresentaram diversos pontos negativos, como todos almejam crescimento, contudo reinvestem pouco, todos tem uma boa perspectiva de crescimento ao ano, mas tem pouca mão de obra qualificada, concordaram-se com a importância de tem um sistema de controle, porem 73,17% controlam seus impostos fora e apenas 14,63% utilizava software de controle de produção e desenvolvimento.

Como estudos futuros, pode-se aprofundar em análise econômico financeira das empresas do setor, ou ainda identificar fatores que contribuam para o desenvolvimento da atividade, tal qual o grau de satisfação dos funcionários desse setor, e ainda, traçar uma comparação dos resultados encontrados com outras regiões do estado e do país em que se tem franco desenvolvimento do setor.

---

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DEZEMBRO DE 2006.**Regulamenta o inciso I e II do art.2º, DA definição de microempresa de pequeno porte. **Disponível em:**<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>> . Acesso em 02 de Outubro de 2013

BEUREN, SCHLINDWEIN E PASQUAL. Abordagem da Controladoria em trabalhos Publicados no ENANPAD e No Congresso USP de Controladoria e Contabilidade de 2001a 2006. **Revista Contabilidade e Finanças USP**, V. 18, n 45, p.23 set/dez.2007.

BORNIELLI, Márcio Luiz. **Estrutura básica de controladoria: Sistematização à luz da teoria e da prática**, 2006. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Curso de Pós Graduação em Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CATELLI, Armando. **Controladoria uma Abordagem da Gestão Econômica GECON. 2.** ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

CASAGRANDE, Luiz Fernandes , Pinto, Dâmaris Martins. **Procedimentos de controladoria aplicados na empresa auto som Galeazzi**, 2010. Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco/PR.

CINTRA, Y. C. **A interação da sustentabilidade às práticas de controle gerencial das empresas do Brasil.** Um estudo de caso. 2011. 61. Dissertação de doutorado - Universidade de São Paulo, USP, 2011. FREZATTI, Fábio; Rocha, Welington;

COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; Rocha, Érico Rial Pinto da. **Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da novação.** BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO – BNDS - **Caracterização do cenário macroeconômico.** 29 de Janeiro de 2009. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Complexo\\_Textil/200903\\_05.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Complexo_Textil/200903_05.html)>. Acesso em: 10 de Setembro 2013.

CREMONEZI, et al. **Análise dos Fatores Relevantes na Construção de Alianças Sociais: Um Estudo de Caso na Uniong – Sorocaba.** VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves – RS 19 a 21 de Maio de 2013. Disponível em :<[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2013/2013\\_3Es266.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es266.pdf)>

CRUZ, Bleise Rafael da. **A Prática da Controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil á luz de uma estrutura conceitual básica de controladoria**, 2009. Tese (Mestre em

---

Ciências Contábeis) - Curso de Pós Graduação em Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA – EPE, BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO – BNDS - **Caracterização do cenário macroeconômico**. 11 de Dezembro de 2011. Disponível em:

<[http://www.epe.gov.br/mercado/Documents/S%C3%A9rie%20Estudos%20de%20Energia/20120104\\_2.pdf](http://www.epe.gov.br/mercado/Documents/S%C3%A9rie%20Estudos%20de%20Energia/20120104_2.pdf)>. Acesso em: 10 de Setembro 2013.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP. **Atividade e emprego na indústria devem reverter quadro negativo no próximo ano, segundo estimativas da entidade**. 18 de Dezembro de 2012. Disponível em:

<<http://www.fiesp.com.br/noticias/pib-do-brasil-e-da-industria-deve-crescer-3-em-2013-projeta-fiesp/>>. Acesso em: 10 de Setembro 2013.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria instrumentos básica de controle de gestão das empresas**. 1. Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

LUCIO, PILAR BAPTISTA; COLLADO, CARLOS FERNÁNDEZ; SAMPIERI, ROBERTO HERNANDES. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo, McGraw – Hill, 2006.

MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR – MIDC. **Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções**. Disponível em:

<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3696>>>. Acesso em: 10 de Setembro 2013

NASCIMENTO, Artur R. do; JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Controladoria um Enfoque na Eficácia Organizacional**. 1. Ed. São Paulo, Atlas, 2007.

PADOVEZE, CLOVIS LUIS. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009

PEREIRA, Jose Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROEHL-ANDERSON, JANICE M. and BRAGG, STEVEN **Controllershship: the work of the managerial accountant**. New York: John Wiley&Sons, Inc. 2004.

---

SCARPIN, Jorge Eduardo. **Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento Humano nos Municípios do Estado do Paraná: Instrumentos de Controladoria para tomada de Decisões na Gestão Governamental.** Um estudo de caso. 2006. Dissertação de doutorado - Universidade de São Paulo, USP, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23º ed. Cortez Editora, 2007.

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível

em: <<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/10232>>. Acesso em: 18 jan. 2014.

VARELA, P. S. **Financiamento e controladoria dos municípios paulistas no setor saúde: Uma avaliação de eficiência.** Um estudo de caso. 2008, 28. Dissertação de doutorado – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo 2008.

Siqueira, Jose Ricardo Maia; Soltelinho, Wagner- **O Profissional de Controladoria no Mercado Brasileiro - Do Surgimento da Profissão aos Dias Atuais.** Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP, São Paulo, FIPECAF. Dezembro de 2011. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v12n27/v12n27a05.pdf>>. Acesso em: 10 de Setembro 2013.

---