



## **A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO EMPRESARIAL EM *TRADING COMPANIES* NO SEGMENTO DE EXPORTAÇÃO**

**FRANCISCO JEFFERSON MOURA OLIVEIRA<sup>1</sup>**  
**JULIANO SANTOS DE OLIVEIRA<sup>2</sup>**  
**STELA MARIS S. HOFFMANN<sup>3</sup>**

**RESUMO:** A Controladoria como instrumento de gestão empresarial, é um meio em que grandes empresas engajam seus planejamentos, controles internos e como se direcionam diante de desafios externos, como notoriamente interpretam a complexidade da Contabilidade, contábil-financeira, evoluindo conforme as inovações, por meio de consequências ou resposta à necessidade de informação. Entende-se a Controladoria impulsionada pela Contabilidade, denominando não apenas o Contador, mas o *Controller* e seu desempenho no direcionamento de riscos, informações, implementação de metas e objetivos sólidos, ou seja, uma definição estratégica que resulte em uma tomada de decisão que alcance resultados econômicos que proporcionem o crescimento dos negócios. Considerando os riscos operacionais e gerenciais e por meio de políticas e controles internos, pretende-se um direcionamento, uma presunção da existência de riscos e medidas necessárias para uma orientação consistente em uma tomada de decisão; portanto, um conceito que abrange a Controladoria como um controle organizacional, financeiro e planejamento estratégico do ramo empresarial. Verifica-se no estudo a definição das *Trading Companies* diante da apreciação das premissas de exportação, percebendo como grandes organizações mudam estratégias de acordo com o ambiente em que se encontram, ações tomadas diante de *trade-offs*, simplificando as inúmeras variáveis e o direcionamento de recursos para uma decisão que permita a alavancagem de *performance*. Apresenta-se uma análise da distinção entre a Contabilidade, considerando variáveis internas, mensurável; e a Controladoria, considerando as externas, intangível. A estrutura organizacional parte do princípio de governança e de participação das grandes empresas dentro do conjunto – *Environmental, Social and Governance* (ESG); traduzindo, Meio ambiente, Social e Governança Corporativa –, com ênfase nos cinco requisitos norteadores estruturais, *Compliance*, Metas, *Performance*, Sustentabilidade e Cultura. Fica evidente a complexidade de tomada de decisão, de posicionamento de liderança dentre as alternativas, as incertezas, as consequências de alto risco e de assuntos interpessoais, como o comportamento de gestores diante de desafios, demonstrando seguridade, equidade e transferência para os *stakeholders*, alinhadas, assim, com a missão e os valores da organização. Emprega-se neste artigo uma revisão bibliográfica exploratória e qualitativa, por meio de formulário estruturado e digital executado de janeiro a março de 2024, com o uso de publicações avulsas, jornais, livros e artigos científicos disponibilizados em *Scientific Electronic Library Online* (SciELO Brasil), datados de 2011 a 2024, a fim de demonstrar a origem e importância da Controladoria a partir da Contabilidade, exploratória, por fundamentar, com gestores de Controladoria os resultados organizacionais proveniente

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis. Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário Fasipe – UNIFASIFE. Endereço eletrônico: mouarajefferson81@gmail.com

<sup>2</sup> Professor Bacharel em Ciências Contábeis, Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário Fasipe - UNIFASIFE.: Endereço eletrônico: contjuliano@hotmail.com

<sup>3</sup> Professora Mestre em Ciências da Educação, Curso de Ciências Contábeis, Centro Universitário Fasipe - UNIFASIFE. Endereço eletrônico: stelamarish@hotmail.com



do estímulo de metas.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Controller*; Internas; Governança; Políticas.

## **CONTROLLERSHIP AS A BUSINESS MANAGEMENT INSTRUMENT IN TRADING COMPANIES IN THE EXPORT SEGMENT**

**ABSTRACT:** The emphasis of this study is on Controllershship as a business management instrument, how large companies engage their planning, internal controls and how they direct themselves in the face of external challenges, how they notoriously interpret the complexity of Accounting, financial accounting, evolving according to innovations, by means of consequences or response to the need for information. Understands Controllershship driven by Accounting, naming not only the Accountant, but the Controller and his performance in directing risks, information, implementation of solid goals and objectives, that is, a strategic definition that results in decision-making that achieves economic results that provide business growth. Considering operational and managerial risks and through internal policies and controls, the aim is to provide guidance, a presumption of the existence of risks and necessary measures for consistent guidance in decision making; therefore, a concept that encompasses Controllershship as organizational, financial control and strategic planning of the business sector. The definition of Trading Companies is also verified in view of the positioning of export premises, visualizing how large organizations change strategies according to the environment in which they find themselves, actions taken in the face of trade-offs, simplifying the countless variables and the direction of resources for a decision that allows performance to be leveraged. An analysis of the distinction between Accounting is presented, considering internal variables, measurable; and the Controllershship, considering the external ones, is intangible. The organizational structure is based on the principle of governance and participation of large companies within the group – Environmental, Social and Governance (ESG), with an emphasis on the five structural guiding requirements, Compliance, Goals, Performance, Sustainability and Culture. The complexity of decision-making, leadership positioning among alternatives, uncertainties, high-risk consequences and interpersonal issues are evident, such as the behavior of managers in the face of challenges, demonstrating security, equity and transfer to stakeholders, aligned, thus, with the mission and values of the organization. This article uses an exploratory and qualitative bibliographic review, through a structured and digital form executed from January to March 2024, using separate publications, newspapers, books and scientific articles available in Scientific Electronic Library Online (SciELO Brazil), dated from 2011 to 2024, in order to demonstrate the origin and importance of Controllershship from Accounting, exploratory, as it substantiates, with Controllershship managers, the organizational results arising from the stimulation of goals.

**KEYWORDS:** Controller; Internal; Governance; Policies.

### **1 INTRODUÇÃO**

Controladoria é uma área voltada para controle organizacional, financeiro, planejamento estratégico e risco do ramo empresarial. Por sua vez, surgiu da necessidade de controle após crescimento do mercado econômico, expansão e complexidade das



organizações resultantes da necessidade de controlar o desempenho e consolidar empresas que possuem múltiplas subsidiárias e diferentes segmentos de negócios (MARTIN, 2011). Ao pensar em Controladoria, vincula-se tal termo a controles organizacionais, econômicos e financeiros para gerir metas e desempenho, porém é falho não atribuir ao patrimônio de uma empresa como um todo, produção, ambientais, sistêmicos, mão de obra, resultados tangíveis e intangíveis, assim, uma exploração de recursos que pode determinar, aos *stakeholders*, projeções, oportunidades e a proteção de *Hedge* contra riscos (SANTOS, 2012).

Quanto ao risco, Vieira e Barreto (2019) definem que a adoção consciente e adaptada ao segmento de um negócio é uma prática eficaz de estabelecer e abordar a organização, de maneira oportuna e estruturada para gestão de riscos, contribuindo com eficiência para obtenção de resultados consistentes. Segundo Martin (2011), diante das circunstâncias, é necessário demonstrar a constante evolução, quais posturas, atitudes e percepções de mercado com a implementação de novas técnicas e instrumentos de trabalho podem ser adotadas por controladores, para denominar o moderno *Controller*.

De acordo com Zilli, Cazella e Moura (2019), um dos mercados com maior crescimento e investimento em inovações, tendencioso à implementação de controle internos e financeiros, são em empresas do ramo de *Trading*, estão voltadas para operacionalidade, fatores ambientais, fiscais e financeiros e por considerarem a variação do preço de compra e venda de produtos e serviços, fundamentando a importância da Controladoria como instrumento de gestão empresarial em empresas em *Trading Companies*. Segundo Martin (2011), a Controladoria neste caso assume uma responsabilidade em promover mudança de cultura e organizar estrutura que possa gerir uma boa *performance* para o negócio, respectivamente dentro das normas da Contabilidade.

Afinal, quanto à Controladoria como instrumento de gestão empresarial, em empresas como *Trading Companies*, é relevante se considerar que, para execução de uma determinada atividade, é necessário um planejamento e controle gerencial, ou seja, quanto maior for a complexidade, maior será o número de fatores ou variáveis que, na execução, influenciarão de forma essencial os resultados desta empresa, tornando-se, assim, cada vez mais instável a tomada de decisões (SIQUEIRA; SOLTELINHO, 2011).

No exposto sobre a Controladoria, é evidente sua importância para o gerenciamento das organizações com segmentos voltados para Exportação, o estudo de suas vantagens e desvantagens que podem alavancar os lucros de uma empresa, ou levá-la ao fracasso, afinal em toda negociação, há riscos. Em operações de *Trading* não é diferente. Por sua vez, estão sujeitas à volatilidade do mercado por estarem diariamente focadas em negociações de compra e venda de produtos para gerir resultados operacionais, assim como estão sujeitas a riscos, sejam internos ou externos, visto que seus controles podem ou não proporcionar seguridade diante de sua estrutura e variações econômicas, resultando em lucro ou prejuízo (ZILLI; CAZELLA e MOURA, 2019). Diante do exposto, questiona-se: Por que o setor de Controladoria se torna um instrumento viável para o gerenciamento de riscos operacionais e obtenção de maiores garantias e seguridade para *Trading Companies* no mercado?

De acordo com Barroso (2018), entende-se que a Contabilidade é conceituada como uma Ciência que estuda as variações ocorridas no patrimônio, considerando a totalidade de bens, direitos e obrigações das entidades, sejam elas pessoas físicas ou jurídicas. Diante disso, é evidente enfatizar que a Controladoria poderia ser considerada um segmento evolutivo da Contabilidade. Para Martin (2011), a Contabilidade é o viés da



Controladoria, ou seja, diante do competitivo mercado empresarial, enquanto a Contabilidade apresenta as demonstrações numerárias para evidenciação das ocorrências incorridas dentro do patrimônio da empresa, a Controladoria reúne alternativas estratégicas para uma competitividade no mercado e eficiência no resultado operacional.

Ademais, considerando o conceito tratado e a volatilidade de um mercado na negociação de compra e venda de produtos e serviços, é evidente a importância da Controladoria na busca para localizar, quantificar e qualificar os produtos gerados por uma organização, investimentos realizados, benefícios variáveis, gasto de execução em atividades, evitando assim desvios desnecessários de recursos e trazendo valoração para a organização (SANTOS, 2012). Necessariamente, busca-se entender a importância da Controladoria e o impacto do gerenciamento organizacional diante do mercado e o que levam as *Trading Companies* a crescerem positivamente quando ocorre a implementação do setor de Controladoria e planejamento, ou declinar em sua inexistência (ZILLI; CAZELLA; MOURA, 2019).

Este estudo torna-se relevante no âmbito acadêmico e social, considerando a inclinação da Contabilidade para a Controladoria, visando observar como a Controladoria se torna um instrumento de gerenciamento e redução de riscos operacionais em empresas *Trading Companies*. No âmbito acadêmico, considera-se o estudo da Contabilidade como ciência social, relevando a importância do estudo do Patrimônio de uma entidade e suas variações, por meio de demonstrações contábeis para uma tomada de decisão, de maneira a caracterizar a Contabilidade não apenas como fornecedor de demonstrações, mas como direcionador para decisões pertinentes a atividade e negócios de uma organização. A relevância social é viabilizar o estudo da Controladoria por meio do gerenciamento contábil para demonstrar como pode agregar positivamente as políticas e controles internos de maneira a mitigar riscos operacionais, assim como a importância do *Controller*, como gestor e direcionador de metas para alcance de *performance*.

Quanto aos objetivos buscou-se: Desenvolver um estudo sobre a Controladoria como instrumento de gestão empresarial em empresas *Trading Companies* no segmento de exportação, bem como conceituar os riscos operacionais e como a Controladoria os gerencia por meio de políticas internas; Fundamentar as formas de gerenciamento existentes na Controladoria; Mensurar a aplicabilidade da Controladoria no âmbito de gestão empresarial em *Trading Companies*; Pesquisar, com gestores de Controladoria, os desafios e a importância do estímulo de metas para alcance de *performance*.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Contabilidade: o viés da Controladoria

De acordo com Barroso (2018), a Contabilidade é uma Ciência Social que visa estudar o Patrimônio de uma entidade e suas variações, sendo um dos seus objetivos a divulgação financeira e contábil compreensível aos *stakeholders* para tomada de decisões. Sua origem é datada na Itália, desde os primórdios do século XV, com a publicação do método das partidas dobradas, por Frei Luca Pacioli. Notoriamente, Martin (2011) diz que o modelo de Contabilidade contábil-financeiro evoluiu de acordo com as inovações, por meio de consequências ou em resposta à necessidade de informação. De maneira que, a partir do século XIX, forçou-se a se adaptar para controlar a *performance* de atividades em empresas que possuíam múltiplas subsidiárias ou unidades de negócios, após o aumento volátil do mercado, respondendo com a criação de custos-padrões e originando o princípio



da Contabilidade Gerencial que, a partir do século XXI, passou a ser conhecida como Controladoria.

Para Santos (2012), a Controladoria tem por objetivo proporcionar um estudo no tocante à gestão econômica no patrimônio de uma entidade, para garantir informações decorrentes de ações internas para assegurar a tomada de decisões de gestores e a eficácia empresarial, de maneira a demonstrar que a Controladoria é impulsionada pelos princípios da Contabilidade, trazendo à tona o denominado *Controller* e não o apenas o Contador.

Baseando-se no proposto por Martin (2011) de que a Contabilidade “evolui de acordo com as inovações por meio de consequências ou em respostas a necessidade de informação”, entende-se que a diferença entre a Contabilidade e a Controladoria, *Controller* e Contador, situa-se entre representar, informatizar e tomar a decisão. O Contador detém, assim, o zelo pelas normas da Contabilidade em executar e apresentar as demonstrações contábeis, informando com segurança a real situação patrimonial da organização ao *Controller*, de modo a contribuir para uma tomada de decisão em conjunto com as demais áreas envolvidas no tocante à geração de resultados para a entidade. Para Santos (2012) o *Controller*, assim denominado o controlador, assume a responsabilidade gerencial, coordenação e parte administrativa da empresa, adequando e estimulando a implementação de metas para alcance de resultados econômicos para o crescimento do negócio. Dentre os controles em seu gerenciamento e planejamento, tem-se a formulação de políticas e procedimentos padrões, de maneira a deter controle sobre orçamentos, análise de custos, influências internas e externas que podem interferir em uma tomada de decisão.

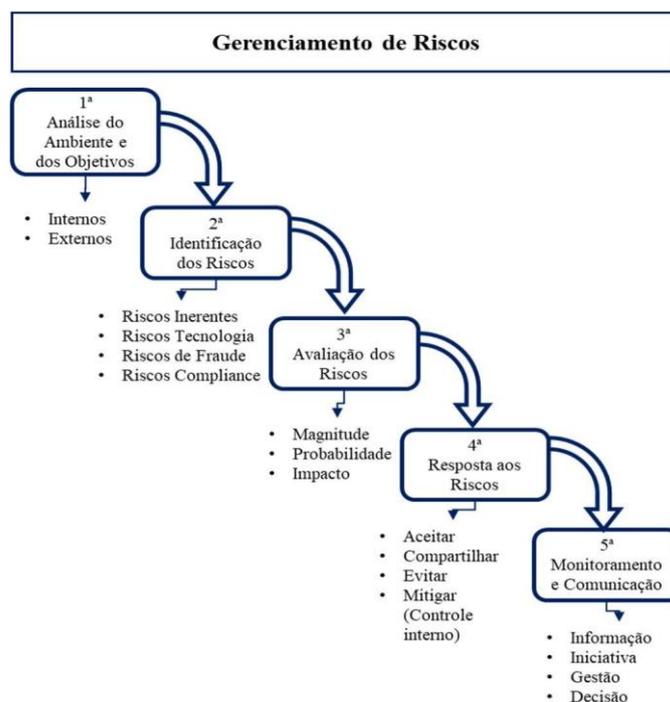
Siqueira e Soltelinho (2011), no âmbito empresarial, definem *Controller* como um funcionário estratégico que fornece um aspecto crítico quanto à administração da empresa. Contudo, tem como características o conhecimento da legislação para gerir uma administração tributária eficaz, contábil e econômica, de modo a compreender e interpretar as influências governamentais e a volatilidade do mercado externo, que possam incidir sobre os negócios, o que resulta em uma habilidade valorizada na execução desse cargo, que é a capacidade de trabalhar com cenários adversos.

## **2.2 Controladoria: riscos operacionais, gerenciamento por meio de políticas e controles internos**

O risco existe em todas as atividades que uma empresa pressupõe exercer e origina-se juntamente com a necessidade de controles internos. Obviamente, para entender o risco, é necessário entender o negócio da referida organização, assim como mapear, identificar e implementar controles que servirão como facilitadores para compreensão do processo de gestão do negócio ou atividade, como mostra a Figura 1 (ASSI, 2021).



**Figura 1 – Etapas da Gestão de Riscos**



**Fonte:** Adaptação, com base no *Manual do Desenvolvimento Regional* (BRASIL, 2020).

Quanto à análise do gerenciamento de riscos, conforme o Manual do Desenvolvimento Regional, os aspectos internos e externos essenciais ao alcance dos objetivos institucionais são relevantes, compreendendo o ambiente em que a organização se insere e identificando os fatores que podem influenciar na capacidade de atingir seus resultados. A identificação dos riscos envolve o reconhecimento de eventos adversos que resultem em possíveis causas ou consequências, interpretando quais destes podem comprometer negativamente os resultados e metas da instituição. Desse modo, é necessária a avaliação do que de fato é inerente, identificando o nível do risco e qual sua natureza para se obter a resposta para o risco apresentado, verificando assim quais estratégias podem ser adotadas para responder ao evento. Ressalta-se que, após analisar o ambiente e os objetivos da entidade, identificar e avaliar as possibilidades de riscos e fundamentar as respostas estratégicas, é imprescindível o monitoramento e a comunicação, de forma a discriminar as informações e iniciativas, a fim de assegurar a compreensão de todos os envolvidos sobre a existência dos riscos que interferem na tomada de decisão (BRASIL, 2020).

Como definido por Assi (2021), políticas e controles internos devem resultar em confiabilidade e transparência de modo a promover uma eficiência operacional, porém esse conceito vai além de acompanhar mudanças que tragam riscos a uma empresa; para entendê-lo, é necessário compreender a participação da alta administração e suas peculiaridades. Copello (2019) indaga se há distinção entre controles internos, controle e riscos em processos. Conceitua que controles internos compreendem o plano da organização como coordenadas e medidas adotadas para proteger os ativos, conferir e demonstrar fidedignidade de seus dados contábeis, promovendo eficiência operacional e se apegando às diretrizes administrativas estabelecidas. Controle consiste em verificar a aplicabilidade e a conformidade do plano adotado, tendo o objetivo de apontar erros e



falhas, de modo a retificá-los, evitando a reincidência e aplicando-se a coisas, pessoas e processos.

Políticas e controles internos são abrangidos com ferramentas que proporcionam o desenvolvimento de metas direcionadas aos princípios e valores da empresa, uma visão Estratégica (Atingimento das metas gerais), Operacional (Efetividade e eficiência das operações, Comunicação (Confiabilidade das informações financeiras), Conformidade (Cumprimento das leis, normas e regulamentos estabelecidos), constituindo, dessa forma, o processo e definindo-se por uma série de atividades e controles internos, inerentes ao risco de qualquer evento que provoque o alcance dos objetivos da organização (COPELLO, 2019).

Empresas buscam a implementação de políticas e controles internos, baseadas na lei *Sarbanes-Oxley*, que visa à criação de mecanismos de auditoria e segurança patrimonial confiáveis, uma prática de regras e a criação de comitês incumbidos de supervisionar atividades e operações, mitigando riscos aos negócios, como fraude, ou assegurando que haja meios de identificá-los quando ocorrem, transmitindo seguridade e transferência por parte da gestão da empresa (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2017).

### **2.3 Controladoria: gerenciamento administrativo e contábil**

De acordo com Santos (2012), que uma empresa deve possuir um nível de direção estratégica para gerir seus negócios, reconhecendo que toda tomada de decisão gera uma aplicação de recursos que implica em um *trade-off* e um custo de oportunidade, desta maneira, deparam-se com inúmeras variáveis e direcionam recursos apenas a uma única decisão; afinal, têm por objetivo simplificar as opções e focar no que é relevante e pertinente para geração de *performance*.

O fato de haver aplicabilidade de um gerenciamento, de produção e de serviços intermediados ou executados por empresas, como *Trading Companies*, é inevitável terem uma valoração de seus patrimônios, decorrentes de transformações produtivas e investimentos que denotam valor de seus bens e direitos, ou serviços. Avaliar indicadores físicos e financeiros, como custos de produção ou econômico, não significa que uma empresa está efetivamente gerando valor, mas sim, uma aferição consistente representativa da realidade empresarial de seu desempenho (MARTIN, 2011).

Entende-se que os princípios contábeis estão se flexibilizando e adaptando-se a inúmeras situações empresariais, permitindo, assim, que a gerencial contribua com outras métricas além da financeira, como a integralização da formação de valor. Dessa forma, impulsiona a competitividade no mercado, levando em consideração os impactos financeiros, econômicos e fiscais, adaptando-se conforme o ambiente e distinguindo a prática contábil do controle gerencial, (SANTOS, 2012).

Considerando o exposto entre a distinção de Contabilidade no âmbito contábil-financeiro e Controladoria como direcionamento gerencial, é evidente que se tenha neste caso valores que mostram em fatos a distinção entre elas. Para Contabilidade, é imprescindível a análise interna, com base em custos realizados e consideração do tangível para manutenção do capital, exercendo, assim, a função de demonstrar por meio de relatórios a precisão de ocorrências dentro do patrimônio, para geração de desempenho exclusivamente financeiro (BARROSO, 2018). Conceitua Martin (2011) que para Controladoria, é imprescindível o acompanhamento do externo, considerando então o intangível, com foco na análise de indicadores externos que podem agregar valor e/ou potencial para empresa; dessa forma, considerando o estudo de planejamento e o controle de desempenho, que resulta na geração de duplo valor, financeiro e mitigação de riscos,



ou seja, sob orientação de uma consciência estratégica.

## **2.4 Trading companies**

A fim de incentivar a atividade exportadora, o Governo brasileiro formalizou as empresas Comerciais Exportadoras (ECE) pelo Decreto-Lei n.º 1.248/72 (BRASIL, 1972), que dispõe da forma de tratamento tributário para compras de mercado interno voltadas para exportação. A expressão popularmente utilizada como *Trading Companies* não é aplicada ou mencionada na legislação brasileira; na doutrina, ainda é confusa a definição entre Empresas Comerciais Exportadoras (ECE) e *Trading Companies*. No mencionado decreto, a distinção entre ambas consta definida por possuir, ou não, o Certificado de Registro Especial. Segundo a legislação tributária, as ECEs são distinguidas por possuir o Certificado de Registro Especial. Porém, tanto as que possuem tal certificado quanto as que não o possuem se beneficiam dos mesmos gozos fiscais, sejam eles sobre Produtos Industrializados (IPI) (PIS/PASEP e COFINS) e sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) (BRASIL, 2022).

A Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) fundamenta, de acordo com a Solução de Consulta n.º 40, publicada no Diário Oficial da União (DOU), em 7 de maio de 2012, caracterizando que o PIS/PASEP e COFINS ou a suspensão do IPI incide em todas as empresas do segmento de exportação, por adquirir produtos com fim específico de exportação, caracterizando a existência de dois segmentos para definir estas empresas, as constituídas nos termos do Decreto-Lei n.º 1.248/72 (BRASIL, 1972), e a registrada na Secretaria de Comércio Exterior (ECE) (BRASIL, 2022).

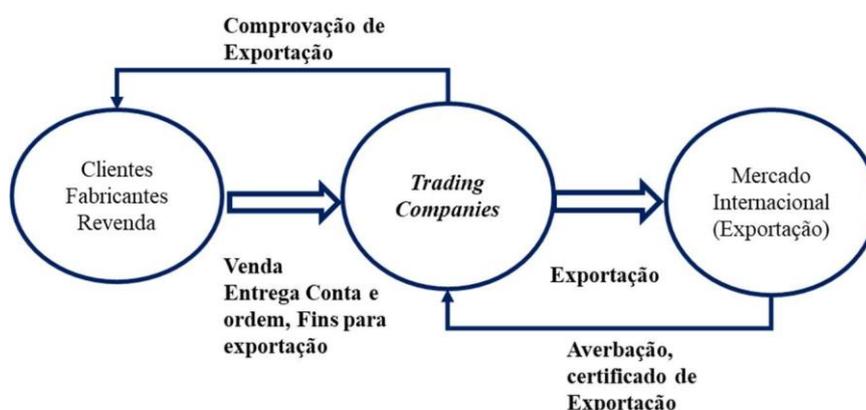
Considerando o exposto, entende-se que há duas categorias de Empresas Comércio Exportador, as usualmente definidas como *Trading Companies* que possuem o Certificado de Registro Especial, regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 1.248/72, sendo registrada na Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil S/A (CACEX) e Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), consoante as normas estabelecidas e aprovadas pelo Ministro da Fazenda, constituindo-se por Sociedades por Ações (S.A.), devendo ser normativas as ações com direito a voto e possuindo capital mínimo fixado pelo Conselho Monetário Nacional (CMN). Diferentemente, as empresas que não dispõem do Certificado de Registro Especial não se enquadram no Decreto-Lei n.º 1.248/72, são constituídas de acordo com o Código Civil Brasileiro e, para serem reconhecidas como ECEs, devem ser de fins comerciais com objetivo social, realizar operações de comércio exterior e serem inscritas na Receita Federal (RFB), de modo a operar no sistema de controle e fiscalização brasileiro SISCOMEX (BRASIL, 2022).

Embora a legislação brasileira não reconheça o termo *Trading Companies*, esse é usualmente utilizado para definição de empresas que possuem o Certificado de Registro Especial, mencionado pela RFB, na Solução de Consulta nº 56, publicada no Diário Oficial da União (DOU), de junho de 2011. As *Trading Companies* são empresas comerciais exportadoras constituídas como Sociedade por Ações (S.A.), dentre outros requisitos previstos no Decreto- Lei n.º 1.248/72 (BRASIL, 2022).

Com a relação às *TCs*, pode-se considerar que é evidente a existência de um segmento entre cliente e destino à exportação, pelo qual se comporta como intermediadora da operação, conforme Gráfico 1.



**Gráfico 1** – Segmentação de intermediação das *TCs* com clientes



**Fonte:** Elaboração própria, com base em Zilli, Cazella e Moura (2019).

Diante do exposto, as *TCs*, como quaisquer outras empresas do segmento de exportação, intermediadoras ou comerciantes, possuem suas vantagens e desvantagens no momento de suas negociações. A praticidade neste quesito é essencial e determinante para geração de resultados, sejam positivos ou exíguos, considerando assim que, após firmado o negócio entre o cliente e a *TC*, caracteriza-se que a função do cliente é realizar a entrega por conta e ordem, transferindo assim toda a obrigação, seja fiscal, tributável ou financeira para a *TC*. Neste caso Zilli, Cazella e Moura (2019) enfatizam que as *Tradings* retratam por meio de suas operações os riscos oriundos de transações financeiras, considerando que os clientes independentemente da modalidade, com ou sem fins para exportação, recebem o valor da venda em moeda nacional, e, em caso de inadimplência, o valor de reversão deve ser arcado pelas *Tradings*, visto que, por estarem vinculadas com o mercado exterior, optam assim pelo uso de moeda estrangeira.

## 2.5 Controladoria: gestão empresarial em trading companies

De acordo com Martin (2011) e considerando o exposto sobre as operações realizadas por uma *TC*, é evidente o papel da Controladoria no gerenciamento de operações, planejamento e desenvolvimento de estratégias de mercado, revelando que uma decisão tomada sobre um *trade-off* gera uma aplicação de recursos que implica em um custo de oportunidade; e que a ideia do intangível, conhecimento e expectativas, gera o gatilho para criação de controles internos a fim de buscar a mitigação de riscos e um retorno adequado que proporcione valor ao patrimônio da empresa.

Para Santos (2012), exerce não apenas a função de gerenciamento, planejamento e estratégia no competitivo mercado empresarial, como também considera que a responsabilidade de um gestor é estabelecida e atribuída como principal função do *Controller*. Pondera que esse deve deter o controle e tomar a iniciativa em antecipar ou prever acontecimentos adversos no âmbito de gestão econômica e empresarial, direcionando, aos demais gestores das áreas, ações de reversão às atividades diretamente afetadas.

## 3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia de pesquisa empregada trata-se de uma revisão bibliográfica



exploratória e qualitativa. É bibliográfica ao demonstrar a origem e a importância da Controladoria a partir da Contabilidade, assim como a abordagem em empresas com segmentos em exportação, popularmente conhecidas como *Trading Companies*. Também elucidada como a Controladoria pode integrar positivamente para tais empresas, com base na ideologia de que este ramo da Ciência Contábil pode agir como instrumento impulsionador, agregando com estratégias e posicionamento de mercados e, evidentemente, mitigando riscos para tal segmento, com resultado em *performance* que gere lucro ou prejuízo a uma empresa *TC*.

É exploratória, por fundamentar, com gestores de Controladoria em uma empresa no segmento de *Trading Companies*, o estímulo de metas, e como a realização dessas metas pode agregar ao resultado da organização; além disso, enfatiza qual o papel, na prática, que caracteriza a Controladoria como instrumento de gestão empresarial e como ela pode acarretar seguridade aos processos internos e externos da referida empresa.

O estudo do conceito se deu de forma bibliográfica. Abrangeu a relação do que é público, por meio de publicações avulsas, jornais e livros, voltados para fundamentação de Contabilidade e Controladoria e pertinentes ao gerenciamento empresarial, datados de 2011 a 2024, para estudo empírico e teórico, e artigos científicos disponibilizados em *Scientific Electronic Library Online (SciELO Brasil)*, de forma a explorar novos métodos e técnicas para desenvolver problematizações ou manipulações de informações com base em algo já existente. Assim, os dois tipos de instrumentos bibliográficos não representam uma repetição, mas proporcionam enfoque e abordagem, que possibilitam chegar a novas conclusões (MENEZES et al., 2019).

Teve-se, portanto, o objetivo de entrevista padronizada ou estruturada, por meio de plataformas digitais, em formulário *Microsoft Forms* entre o período de janeiro a março de 2024, com empresas comerciais voltadas para o segmento de exportação localizadas na região de SINOP MT, como população abordada; e a amostragem inclinada ao máximo de dez (10) gestores do setor de Controladoria que ocupam cargos de *Controller* ou Auditor. Os procedimentos de pesquisa foram via formulários digitais com a finalidade de enfatizar como a Controladoria agrega enquanto instrumento de gestão empresarial em organizações *Trading Companies*, constituídas conforme o Decreto-Lei n.º 1.248/72 (BRASIL, 1972), e que detêm o Certificado de Registro Especial.

Por base, este questionário teve por objetivo avaliar a Controladoria como instrumento de gestão empresarial em *Trading Companies*, fundamentar como gestores que hoje ocupam o cargo de *Controller* segmentam os riscos em operações das *Trading Companies*, avaliam a estrutura administrativa e tomam decisões para definir políticas e controles internos, que auxiliam para implementação de metas que podem ou não alavancar os resultados da empresa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Controladoria estratégica

É evidente a limitação da Contabilidade no quesito estratégico, não que deixe de ser relevante, mas o estudo apenas de casos internos e tangíveis não são os únicos relevantes para a tomada de decisão. Dessa forma, é necessário trabalhar com o conceito de intangível, algo não palpável, que deve ser buscado diante do competitivo mercado de negócios.

Em uma linguagem clara e objetiva, Oliveira (2014) enfatiza a importância da



Contabilidade e da Controladoria, uma junção entre conhecimentos técnicos e operacionais com uma visão estratégica. Ressalta que, no mercado profissional, empresas buscam profissionais que conseguem apresentar ideias criativas e que trabalhem com afinco e inteligência para solução de problemas que surjam a todo instante, relevando então, que o principal objetivo da Controladoria é o estudo e a prática das funções atribuídas ao planejamento estratégico, controles internos e externos e a divulgação econômico-financeira das empresas em geral. Entende-se que a concentração dos objetivos de uma organização de forma rápida e possível, assim como divergências e suas origens contribuem efetivamente para providências saneadoras. Quanto à estruturação, a Controladoria evidencia que as práticas rotineiras servem como ferramentas para o monitoramento permanente sobre todos os processos de gerenciamento de uma empresa. Dessa maneira, pode ser entendida em dois segmentos, contábil e fiscal, planejamento e controle. Oliveira, Perez e Silva (2017) afirmam que, no segmento contábil e fiscal, são exercidas as funções e as atividades da contabilidade tradicional, como escrituração e apresentação de relatórios, a fim de gerar informação, desde societários, atendimentos de fiscalização e auditoria; e também se enquadra o zelo pelo patrimônio da empresa, desde bens e direitos, conciliações contábeis, apuração e controle de custos. Nesse aspecto, constam planejamento e controle enquanto incorporação das atribuições à gestão de negócios, compreendendo orçamentos, análise de custos, contabilidade e análise de desempenho por centros de responsabilidades operacionais e financeiras.

Dessa maneira, as estruturas, assim como as atividades exercidas pela Controladoria, implicam na melhoria de controle dos sistemas de processos, tendo como consequência o aumento de *performance* dos gestores e de eficácia das unidades, devido à evidenciação de deficiências de forma transparente, permitindo a adoção de medidas corretivas. Afirmam que a Controladoria pode ser resumida em informação (compreendendo os processos contábil- financeiro-gerenciais), motivação (efeito sobre os comportamentos), coordenação (centralização de informações para aceite de planos; participação do *Controller*, como assessor da direção, sugerindo soluções), avaliação (interpretação de fatos e relatórios, avaliando resultados por área e suas respectivas responsabilidades), planejamento (assessoria para determinação e mensuração de planos e objetivos pertinentes aos negócios) e acompanhamento (verificação, controle e avaliação do desempenho dos objetivos traçados, corrigindo falhas ou a necessidade de revisão) (OLIVEIRA, 2014).

Desse modo, a Controladoria não apenas é voltada para governança, controles internos e externos ou mensuração de riscos, mas deve ser entendida como uma ferramenta de estudo dos processos e impactos em uma organização, possibilitando de maneira clara e objetiva o planejamento e otimização dos resultados econômicos, formando assim um modelo de gestão eficaz e pertinente à tomada de decisão.

#### 4.1.1. Controladoria: gerenciamento de projetos por meio de práticas por responsabilidades

A responsabilidade da Controladoria está voltada à projeção e ao entendimento das demandas de maneira eficaz, é necessário não apenas uma interpretação de dados, mas a implementação de projetos capazes de caracterizar e de se adaptar a constantes mudanças de um ambiente. Torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos; por essa razão, traz a importância da implementação do gerenciamento de projetos de maneira acentuada e estratégica.

Vargas (2018) afirma, então, que o gerenciamento de projetos é um conjunto de



ferramentas que permitem que uma organização desenvolva habilidades, proporcionando conhecimentos e capacidades individuais, destinados a controlar eventos não repetitivos, que sejam únicos ou muitas vezes complexos, em um curto cenário de tempo, custo e qualidades pretendidos. Essa noção releva a participação da Controladoria, que traz, ao conceito do *Controller*, não apenas a função de tomada de decisão sobre um evento, mas a de planejador em relação à configuração do ambiente, visando à estabilidade e tendo a capacidade de adaptar ou inovar. Entende-se que um processo nunca será completo, já que o risco é sempre um componente clássico de qualquer projeção.

#### **4.2 Estrutura de capital: empresas enfrentam trade-off**

Ribeiro (2023) ressalta que, para que um *trade-off* não tenha impacto diretamente nas finanças corporativas, deve-se utilizar um equilíbrio entre benefícios fiscais e custos de dificuldades financeiras, além de considerar o envolvimento de mercado e capitais, sejam próprios ou terceiros, custos de falência, baseando-se na ideia de que o estudo do balanço de uma organização deve influenciar em uma tomada de decisão e no real valor de uma empresa.

Entretanto, Martin (2011) releva a importância da Controladoria no conceito de controle e participação efetiva no patrimônio de uma empresa, demonstrando que, efetivamente, para tomada de decisão, deve-se entender não apenas os negócios em que se encontra a organização, mas sua capacidade de alavancagem que possa proporcionar uma valorização de seu patrimônio, de modo que a informação para o não *trade-off* deve ser entendida do ponto de vista contábil. Afinal, a real situação da empresa deve ser entendida antes de uma decisão por parte da Controladoria. Um *trade-off*, dessa maneira, pode ser entendido ou contornado, considerando um equilíbrio entre a confiabilidade da Contabilidade, avaliação e adaptação a um custo de mercado e oportunidade que possa gerar impactos dentro da entidade. Logo, baseia-se pela capacidade de alavancagem de uma empresa, de forma a considerar não apenas os impactos presentes, mas que podem surgir a longo prazo; afinal, torna-se necessário entender a atividade em questão da organização e os riscos inerentes a seus negócios.

#### **4.3 ESG – Governance**

De acordo com Cruz (2022), a utilização do conjunto ESG dentro de grandes corporações não é nada novo, há décadas já se fala em sustentabilidade, sendo a novidade a disseminação das palavras e conceitos que compõem seu significado. Evidentemente, com a utilização deste conjunto tornou-se possível a mensuração de riscos e a reforma do conceito sustentável, social e gestão empresarial por meio da Governança, enfatizando como gestores podem alavancar seus resultados de forma positiva com relação ao meio ambiente, atrair e reter talentos, chamando atenção do mercado externo.

Empresas de grande porte, como as *TCs*, alavancam e motivam sua *performance* com a implementação de valores e culturas, divididos em cinco pilares. Sendo: Missão (objetivo fundamental da empresa), Visão (metas a longo prazo), Valores (cultura e práticas organizacionais), Objetivos (atingimento de resultados essenciais) e Estratégia (ações de médio e longo prazo a ser cumprido). Ifraim Filho e Cierco (2022) afirmam que a utilização dos métodos de Governança e ESG são princípios e valores corporativos que evidenciam uma estrutura política transparente, natural e democrática de uma organização.

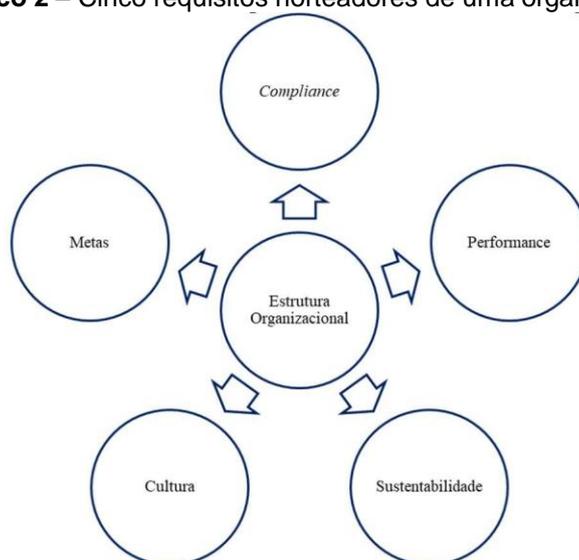
A Governança e ESG partem do princípio de diminuir potenciais conflitos entre diversos órgãos, de maneira que um processo transparente possa proporcionar equidade nas relações internas e externas. Conceitua-se que a função de gestores, que detêm o poder



de decisão dentro da estrutura de uma empresa, deve ser baseada nas necessidades de seus *stakeholders*, promovendo, assim, diante da diversidade, a igualdade e resultando em crescimento e reconhecimento do negócio (IFRAIM FILHO; CIERCO, 2022).

Historicamente, empresas buscam enfatizar a importância de definir um princípio de estrutura organizacional, que permita uma resposta a um mercado globalizado e de constante mudança. Dessa forma, usam como base de suas estruturas cinco requisitos norteadores, conforme Gráfico 2.

**Gráfico 2** – Cinco requisitos norteadores de uma organização



**Fonte:** Elaboração própria, com base em Ifraim Filho e Cierco (2022).

A estrutura organizacional de uma empresa origina-se de cinco requisitos básicos: *Compliance* — políticas de proteção à entidade, sob impactos negativos pelo descumprimento e possíveis falhas em regras e diretrizes, inclusive legislação nacional e padrões internacionais; *Performance* — relacionamento entre áreas e aspectos de abrangências relacionados às demais empresas do ciclo de negócio; *Metas* — comprometimento com os objetivos éticos e expansão da organização, levando em consideração a rede de *stakeholders*; *Sustentabilidade* — consideração de seus impactos econômicos, sociais e ambientais, assim como suas interferências na cadeia de partes relacionadas; *Cultura* — entendimento do meio social que se relaciona, direcionado, assim, aos requisitos dos *stakeholders* e suas necessidades (IFRAIM FILHO; CIERCO, 2022).

De uma forma abrangente, pode-se notar o quão é importante a participação dos *stakeholders* em uma tomada de decisão, principalmente quanto à informatização dos *CEOs* dentro de grandes organizações; afinal, uma decisão pode mudar a direção, alavancar positiva ou negativamente o ideal de negócios. De acordo com Charan, Drotter e Noel (2018), a tomada de decisão parte de uma estrutura de liderança, ou seja, todos impactos inerentes às empresas devem ser transmitidos e recepcionados, porque aqueles que ocupam o papel de liderar, organizar, controlar e evidenciar, independentemente de quais sejam os impactos, assim como fundadores e *CEOs* precisam mudar a natureza de seu trabalho de acordo com o crescimento da empresa.

Dessa maneira, ao entender a complexidade da tomada de decisão que acarreta as alternativas e incertezas, implicando nas obrigações administrativas, fica evidente a participação do *Controller* no bom gerenciamento, controle e vigilância dos negócios; afinal,



o poder decisório está sob sua responsabilidade. Assi (2018) caracteriza a participação do *Controller* com a responsabilidade de manter a economia e os resultados das partes envolvidas aquecidas, buscando entender e aplicar o conjunto de boas práticas para otimizar o desempenho operacional e proteger os interesses dos *stakeholders*, como investidores, empregados, credores e devedores, governo, sócios, entre outros. Esse conceito reflete a preocupação da organização em ofertar confiabilidade, retorno dos negócios de forma sustentável e manter a operacionalidade em um contexto de crescimento econômico no mercado, um público-alvo.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as práticas de governança relacionam-se a quatro vertentes — *accountability*, *disclosure*, *fairness* e *compliance* —, traduzindo, “prestação de contas, transparência, equidade, responsabilidade corporativa”, que devem ser os pilares decisórios dos responsáveis pela organização, sócios, Conselho de administração, Diretoria executiva, Auditoria, Conselho fiscal (BRASIL, 2023). Assi (2018) define que a prestação de contas consiste na apresentação periódica de relatórios com informações, relevando que o acompanhamento dos controles internos pode ser usado para definir e avaliar diversas esferas de governança e gestão de negócios. Essa transmissão de forma transparente tem por obrigação não apenas apresentar indicadores realizados em uma organização, mas como as não conformidades que devem ser tratadas pela alta administração, cultivando a boa comunicação, seja ela interna e/ou externa, e proporcionando aos investidores informações confiáveis e tempestivas. A comunicação aos *stakeholders* não deve se restringir apenas ao desempenho econômico-financeiro, mas complementar os fatores intangíveis, que norteiam as decisões dentro da organização e impulsionam a criação de valor nos negócios.

A equidade conceitua-se como a implementação de mecanismos que impeçam a discriminação e privilégios para acionistas minoritários, que tenham os mesmos direitos dos majoritários, de forma a proporcionar acesso a informações corretas, completas e suficientes a todo mercado. É necessária a criação de regras que assegurem a não divulgação de informações privilegiadas ou que as oportunidades de negócios sejam em benefício individual ou de terceiros. Quanto a responsabilidade Corporativa (*Compliance*) define que a alta administração assim como a Controladoria devem zelar pela perenidade das organizações, conforme códigos de conduta e ética da entidade, abrangendo a responsabilidade corporativa no que tange à estratégia empresarial e contemplando todos os relacionamentos com a comunidade, desde sustentabilidade a normativas que salientem a identificação de funções e que estejam sempre documentadas para informações transparentes e confiáveis (ASSI, 2018).

#### **4.4 Hierarquia: gestão e desafios de posicionamento**

Charan, Drotter e Noel (2018) afirmam que a responsabilidade da liderança de uma organização continua evoluindo de forma rápida. Com a crescente volatilidade do mercado, é necessário entender uma melhor distribuição de atividades para que dessa forma não se tenha impactos internos, pelo fato de má definição e avaliação de responsabilidades hierárquicas. Para Gonçalves (2024), os métodos de avaliação e definição de cargos dentro de grandes organizações, evidentemente, estão em constante mudança, ainda se pode notar uma visão um tanto quanto arcaica quando se definem as responsabilidades; líderes ainda pensam sobre seus cargos como termos de territórios, o que eles controlam. Nota-se gestores com a conhecida mentalidade do feudo, concentram e motivam líderes na percepção de detalhes em processos (que outros deveriam controlar), ocupando-os com questões imediatas ao invés de metas futuras.



Dessa maneira, grandes empresas como as *TCs* estão definindo seus cargos em consonância com as responsabilidades, por um conjunto de resultados, de modo que esses resultados possam ser exigidos à medida que as pessoas sobem na hierarquia. Para Controladoria, quando um conjunto de metas e resultados é alcançado, um novo ciclo deve ser estabelecido, permitindo que as organizações se adaptem rapidamente às exigências de seus negócios mutáveis e às novas condições do mercado, sem que seja necessária uma reorganização (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018).

O mercado de pessoas funciona basicamente como um mercado de ações, considera-se o risco em relação à expectativa de ganho, algo volátil, possibilidades ou concretização de ocorrências, ou má decisão que traga impacto a um processo estabelecido. Charan, Drotter e Noel (2018) definem que, assim como os riscos de negócios, a contratação da pessoa certa pode agregar ou impactar em metas futuras, mas que é responsabilidade do líder a identificação de talentos, assim como exigir resultados pertinentes ao nível ao qual o indivíduo foi designado, para diminuir a rotatividade de pessoas; afinal, resultados são alcançados com metas e entrega de *performance*, de maneira a necessitar de pessoas capacitadas em relação ao cargo que ocupa. A Controladoria não apenas ocupa a função de planejamento estratégico, processos e procedimentos internos e externos, contábil-financeiro, fiscal, Governança e *Compliance*, como também assume a cúpula administrativa que coordena e centraliza as informações pertinentes aos *starkholders*; então, fica definido que o *Controller* é o principal executivo da informação na organização. Para Oliveira (2014), as organizações devem investir e capacitar o *Controller*, com o propósito de formá-lo em alguém com capacidade crítica, capaz de enxergar e propor modelos que tragam a teoria à prática e vice-versa.

#### 4.4.1 Hierarquia: liderança e seus componentes

Gonçalves (2024) define que liderança parte do processo de influenciar, capacidade de envolver o comportamento, as ações e atitudes de outros, engajados com comunicação eficaz, evidenciando comportamentos desejáveis e proporcionando orientação e inspiração, envolvendo-os e motivando-os, fornecendo um deslumbre consciente do futuro e o alcance de objetivos específicos, tendo por importância o direcionamento de metas e objetivos claros e mensuráveis, coordenando por esforços individuais um propósito comum, garantindo que as atividades executadas estejam alinhadas com a missão e valores da organização.

Um líder notoriamente preparado deve deter controle sobre cinco componentes: (i) Visão — deve ter claramente o posicionamento do futuro desejado e ser capaz de comunicá-la de forma convincente a outros, afinal é o catalisador que motiva o alcance de objetivos desafiadores; (ii) Habilidade de Comunicação — deter a capacidade de comunicar-se eficazmente, não apenas transmitindo informações concisa e claramente, mas ouvindo ativamente, entendendo e adaptando a mensagem conforme necessário; (iii) Tomada de Decisão e integridade — consiste em entender as situações complexas e ambíguas, que exigem decisões rápidas e precisas, com uma capacidade de tomar decisões ponderadas dentre os fatores relevantes; (iv) Confiança — é necessário em uma liderança, é a integridade, a base, demonstrando para estes que devem agir com ética e consistência dentro dos valores e princípios estabelecidos, como honestidade, transparência e coerência em todas as situações; (v) Habilidade de Inspirar e Motivar — deve ser capaz de motivar e inspirar outros a alcançarem seu máximo potencial, realizando *feedbacks* e recompensando o bom trabalho,



orientando e apoiando quando necessário, para modelar comportamentos e alcançar resultados positivos (GONCALVES, 2024).

É importante ressaltar que definir um padrão de liderança é um equívoco, afinal esta deve coincidir com circunstâncias específicas pertinentes aos negócios da organização; entretanto, entender esses preceitos fundamentais pode desenvolver um melhor engajamento e desenvolvimento de um perfil de liderança, tornando-se, assim, *Controller* não apenas para controlar e evidenciar efetivamente processos, mas para disseminar informações concisas aos *stakeholders*, partindo do princípio das necessidades e das adaptações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a Controladoria não é apenas o viés da Contabilidade, contudo torna-se complexa e completa por envolver os preceitos contábeis, o planejamento estratégico no âmbito de posicionar-se no mercado de negócios, um estudo sobre riscos internos e externos e suas probabilidades presentes e a longo prazo, uma forma de avaliar e desenvolver a liderança para enfrentar possíveis *trade-off* e o comprometimento em trazer de maneira clara e objetiva as informações pertinentes para a tomada de decisão. Assim como deve evidenciar não apenas a evolução financeira da organização, mas também ser transparente, sociável e com práticas que se refletem positivamente nos *stakeholders*.

Desse modo, a Controladoria viabiliza não apenas gerenciar os riscos operacionais, mas agir com astúcia ao implementar políticas de controles internos capazes de gerar proteção para entidade, um gerenciamento interno que proporciona altos padrões de eficácia, planejamento e *performance*, uma implementação de metas e culturas, que abrangem e direcionam grandes empresas ao sucesso, um conceito praticado dentro de grandes organizações, que consideram certamente os *stakeholders*, o pilar para gerir mudanças notórias (IFRAIM FILHO; CIERCO, 2022).

Compreende-se que, dentre todas as formas de gerenciamento da Controladoria, a Governança, as práticas que abrangem o *Compliance*, o contábil-financeiro e fiscal, são notoriamente os pilares de uma construção e visão futura que proporcionam segurança e uma capacidade de alavancagem de resultados. Essas ferramentas são utilizadas para organizar os processos internos, proporcionar transparência e segurança aos envolvidos, viabilizando não apenas a teoria de um estudo de caso, mas praticando e desenvolvendo em objetivos um deslumbre consciente do futuro (CRUZ, 2022).

A Controladoria é definida então com uma ferramenta capaz de criar objetivos específicos e agir de forma rápida na solução de problemas e possíveis divergências que ocorram diante do competitivo mercado de negócios, um deslumbre de trabalhos com as inúmeras formas intangíveis e uma capacidade de filtrar informações, evidenciando não apenas o crescimento econômico, mas as práticas rotineiras pertinentes aos processos de maneira a motivar, coordenar, avaliar e proporcionar um posicionamento efetivo para tomada de decisão (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2017).

Levando-se em consideração esses aspectos, as *TCs* são consideradas modelos de empresas, que determinam Controladoria como ferramenta para definir seus cargos, de acordo com as responsabilidades, por um conjunto de resultados, constituindo assim uma hierarquia justa. Proporcionam e enfatizam a importância do estímulo de metas para alcance de *performance*, de maneira que a Controladoria assume o papel de instrumento de direcionamento de riscos, sejam operacionais, comportamentais administrativos, contábeis,



financeiros, fiscais e de gestão empresarial, de maneira que se estabeleça um novo ciclo, permitindo que as organizações se adaptem rapidamente às exigências de seus negócios mutáveis e que a participação da liderança seja efetivamente em prol das necessidades de seus *stakeholders* (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018).

## REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controle internos**. São Paulo: Saint Paul, 2021. 163p.

ASSI, Marcos. **Governança, Riscos e Complice**: Mudando a Conduta nos Negócios. Saint Paul Editora, 2018. 201p. *E-book*.

BARROSO, Deivson. Vinicius. **Teoria da Contabilidade**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2018.

BRASIL. Gov. **Regime Jurídico das Empresas Comerciais Exportadoras/Trading Companies**. Brasília, DF: Gov, 23 mar. 2022. Disponível em: **Regime Jurídico das Empresas**

**Comerciais Exportadoras/Trading Companies — Siscomex (www.gov.br)**. Acesso em: 03 de junho de 2024.

BRASIL. Presidência da República Casa Civil. **Decreto-Lei nº 1.248, de 29 de novembro de 1972**. Dispõe sobre o tratamento tributário das operações de compra de mercadorias no mercado interno, para o fim específico da exportação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República Casa Civil, 1972. Disponível em: **Del1248 (planalto.gov.br)**. Acesso em: 03 de junho de 2024.

BRASIL. Jusbrasil. **Solução de Consulta n.º 40, publicada no Diário Oficial da União (DOU), em 7 de maio de 2012**. Dispõe que os benefícios fiscais quanto ao Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), às Contribuições Sociais (PIS/PASEP e COFINS) e ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) aplicam-se, atualmente, às duas espécies, Empresas Comerciais Exportadoras e *Trading Companies*, sem distinção alguma. Brasília, DF: Jusbrasil, 2012. Disponível em: **DOU 07/05/2012 | Diário Oficial da União de 07 de Maio de 2012 | Jusbrasil Diários**. Acesso em: 03 de junho de 2024.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6 ed. Brasília, DF: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, agosto 2023. Disponível em: **IBGC | IBGC lança 6ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Acesso em: 03 de junho de 2024.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. **Manual de Gestão de Riscos, Controle Internos e Integridade**. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Regional, 2020. Disponível em: **ManualdeintegridadegestaoderiscosecontrolesinternosMDR\_V9F.pdf (www.gov.br)**. Acesso em: 03 de junho de 2024.



CHARAN, Ram.; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de Liderança: O Desenvolvimento de Líderes como Diferencial Competitivo.** GMT Editores LTDA, 2018. 524p. *E-book.*

COPELLO, Fabiana. **Controles Internos – Uma Visão Prática: Um guia objetivo para descomplicar a gestão de riscos.** Porto Alegre: Pro Innovation, 2019. 96p. *E-book.*

CRUZ, Augusto. **Introdução ao ESG: Meio ambiente, Social e Governança Corporativa.** São Paulo: Scortecci, 2022. 268p. *E-book.*

GONÇALVES, Ricardo. **Liderança e Gestão 2024: Liderança e Gestão.** 2024. 218p. *E-book.*

IFRAIM, Rubens Filho; CIERCO, Agliberto Alves. **Governança, ESG e Estrutura Organizacional.** São Paulo: Actual, 2022. 317p. *E-book.*

MARTIN, Nilton Cano. **Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária.** São Paulo: Universidade de São Paulo, FEA. Departamento de Contabilidade e Atuária, 2011.

MENEZES Afonso Henrique Novaes., et al. **Metodologia Científica Teoria e Aplicabilidade na Educação a Distância.** Petrolina: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Controladoria: Fundamentos de controle empresarial.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 434p. *E-book.*

OLIVEIRA, Luís. Martins.; PEREZ, José Hernandez Junior.; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica – Textos e Casos Práticos com Solução.** 11 ed. São Paulo: Atlas, 2017. 372p. *E-book.*

RIBEIRO, Marcelo Dias. **Trade-off ou Pecking Order: Estrutura de capital.** São Paulo: Dialética, 2023. 173p. *E-book.*

SANTOS, Franklin. **Controladoria.**, Recife: Clube dos autores, 2012. 187p.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia; SOLTELINHO, Wagner. **O profissional de Controladoria no mercado Brasileiro do surgimento da profissão aos dias atuais.** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2011.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos.** 9 ed. São Paulo: Brasport, 2018. 386p. *E-book.*

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade.** Basília: Enap, 2019. 240p.

ZILLI, Júlio Cesar; CAZELLA, Carla Fabiana.; MOURA, Graziela Breitenbauch. **Estratégias de Gestão e Comércio Exterior: Os desafios do mundo Globalizado do Século XXI.** Erechim: Deviant, 2019. 244p.