

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**FABIANA GOMES LEMOS ANTUNES**

**A CONTROLADORIA E A GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO  
BIBLIOMÉTRICO**

**CURITIBA**

**2019**

**FABIANA GOMES LEMOS ANTUNES**

**A CONTROLADORIA E A GESTÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO  
BIBLIOMÉTRICO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
realizado como pré-requisito para a  
graduação no curso de Controladoria,  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da  
Universidade Federal do Paraná.

Prof. Orientador: Henrique Portulhak

**CURITIBA**

**2019**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela saúde, família, por me dar motivação, pelas orações dos meus pais, esposo por me dar força e me proteger em todos os momentos da minha vida.

Agradeço aos nossos pais por cuidarem de mim e ser os meus primeiros professores, nos proporcionando os primeiros aprendizados de nossas vidas, os quais foram fundamentais para alcançarmos mais esta conquista.

Sou grata ao orientador Prof. Me. Henrique Portulhak, pela paciência, disponibilidade, apoio e por todas as suas correções. O seu conhecimento e dedicação contribuíram para elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos os professores, por terem me proporcionado conhecimento e formado meu senso crítico, e por eles hoje conquisto mais esta formação.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial na minha vida, pois sem Ele eu não teria forças para concluir esta jornada longa.

Dedico aos professores e familiares.

Dedico a minha mãe por mais que ela não esteja mais entre nós, eu acredito, que ela ficaria feliz por mais esta conquista e vitória. Valeu a pena, hoje colho mais um fruto do meu empenho.

## EPÍGRAFE

*“Não pretendemos que as coisas mudem, se sempre fazemos o mesmo. A crise é a melhor benção que pode ocorrer com as pessoas e países, porque a crise traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. É na crise que nascem as invenções, os descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise, supera a si mesmo sem ficar ‘superado’. Quem atribui à crise seus fracassos e penúrias, violenta seu próprio talento e respeita mais os problemas do que as soluções. A verdadeira crise é a crise da incompetência.... Sem crise não há desafios; sem desafios, a vida é uma rotina, uma lenta agonia. Sem crise não há mérito. É na crise que se aflora o melhor de cada um...”*

**Albert Einstein**

## RESUMO

As mudanças que vêm ocorrendo no ambiente operacional, fazem com que as empresas tenham necessidades de constantes modificações no que diz respeito à gestão. Os principais fatores que provocam adaptações da empresa para se manter no mercado são: aumento da competitividade, avanço da tecnologia, maior exigência dos consumidores, entre outros. Assim, o tema desta pesquisa é a Controladoria e a gestão empresarial, tendo como objetivo geral verificar como a controladoria e a gestão empresarial podem trabalhar juntas na manutenção de uma empresa no mercado competitivo. Esta pesquisa se justifica à medida que mostrará que a controladoria é uma ferramenta eficaz para qualquer tipo de gestão, inclusive para a gestão de qualidade na ajuda de tomada de decisões para a obtenção de produtos cada vez melhores para os seus consumidores. A metodologia utilizada foi primeiramente uma pesquisa bibliográfica realiza em livros, revistas e artigos científicos sobre o assunto. E, em seguida foi realizada uma pesquisa bibliométrica em 27 trabalhos já publicados sobre o tema para responder à questão: **Como a controladoria juntamente com a gestão empresarial podem contribuir para a manutenção de uma organização no mercado competitivo, de acordo com a literatura acadêmica?** A conclusão do trabalho é que apesar de algumas empresas não terem o departamento de Controladoria bem estruturado, a utilização da mesma na obtenção de informações, é de grande importância na tomada de decisão pelos gestores para a manutenção da empresa no mercado competitivo.

**Palavras-chave:** Controladoria. Gestores. Tomada de decisão. Gestão empresarial. Mercado competitivo.

## ABSTRACT

The changes that have been occurring in the operational environment, make the companies have needs of constant modifications with respect to the management. The main factors that cause adaptations of the company to stay in the market are: increased competitiveness, advancement of technology, greater demand of consumers, among others. Thus, the theme of this research is Controllability and business management, with the general objective to verify how the controllability and the business management can work together in the maintenance of a company in the competitive market. This research is justified as it will show that controllability is an effective tool for any type of management, including for quality management in decision-making aid to obtain better and better products for its consumers. The methodology used was primarily a bibliographical research carried out in books, journals and scientific articles on the subject. And then a bibliometric research was carried out on 27 papers already published on the subject to answer the question: **How can the controllability together with business management contribute to the maintenance of an organization in the competitive market, according to the academic literature?** The conclusion of the work is that although some companies do not have the Controllability department well structured, the use of the same in obtaining information, is of great importance in the decision making by the managers for the maintenance of the company in the competitive market.

**Keywords:** Controllability. Managers. Decision making. Business management. Competitive market.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Ciclo de aprimoramento contínuo .....                                   | 27 |
| Figura 2 – Visão sistêmica do modelo de gestão .....                               | 33 |
| Figura 3 – A participação da controladoria no processo de gestão empresarial ..... | 35 |



## LISTA DE QUADROS

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Processo de gestão e sistemas de informações ..... | 40 |
|---------------------------------------------------------------|----|

## LISTA DE TABELAS

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Composição dos autores .....          | 66 |
| Tabela 2 – Palavras-chave mais recorrentes ..... | 68 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – Instituição de origem .....    | 65 |
| Gráfico 2 – Tipo de trabalho .....         | 65 |
| Gráfico 3 – Titulação dos autores .....    | 66 |
| Gráfico 4 – Metodologia aplicada .....     | 67 |
| Gráfico 5 – Tipo de empresa estudada ..... | 68 |

## SUMÁRIO

|       |                                                             |           |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.    | INTRODUÇÃO .....                                            | 14        |
| 1.1   | PROBLEMA E TEMA DA PESQUISA .....                           | 15        |
| 1.2   | OBJETIVOS .....                                             | 16        |
| 1.2.1 | <b>Objetivo geral .....</b>                                 | <b>16</b> |
| 1.2.2 | <b>Objetivos específicos .....</b>                          | <b>17</b> |
| 1.3   | JUSTIFICATIVAS .....                                        | 17        |
| 1.4   | ESTRUTURA DO TRABALHO .....                                 | 18        |
| 2.    | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....                                  | 20        |
| 2.1   | CONTROLADORIA.....                                          | 20        |
| 2.1.1 | <b>Histórico e conceitos de controladoria .....</b>         | <b>20</b> |
| 2.1.2 | <b>Missão da controladoria .....</b>                        | <b>22</b> |
| 2.1.3 | <b>Importância da controladoria .....</b>                   | <b>24</b> |
| 2.1.4 | <b>Instrumentos da controladoria.....</b>                   | <b>25</b> |
| 2.1.5 | <b>Funções da controladoria .....</b>                       | <b>26</b> |
| 2.2   | CONTROLLER .....                                            | 27        |
| 2.2.1 | <b>Definição .....</b>                                      | <b>28</b> |
| 2.2.2 | <b>Características da função de <i>Controller</i> .....</b> | <b>28</b> |
| 2.3   | <b>GESTÃO EMPRESARIAL .....</b>                             | <b>31</b> |
| 2.3.1 | <b>Conceito .....</b>                                       | <b>31</b> |
| 2.3.2 | <b>Modelo de gestão .....</b>                               | <b>31</b> |
| 2.3.3 | <b>A controladoria e a gestão empresarial .....</b>         | <b>33</b> |
| 2.3.4 | <b>Processo de gestão .....</b>                             | <b>35</b> |
| 2.3.5 | <b>Sistemas de informações .....</b>                        | <b>39</b> |
| 3.    | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....                            | 41        |

|                                                                          |           |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA .....                                          | 41        |
| 3.2 COLETA DE DADOS .....                                                | 42        |
| 4. PESQUISA BIBLIOMÉTRICA .....                                          | 44        |
| 5. ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA E BIBLIOMÉTRICA DOS TRABALHOS CONSULTADOS ..... | 45        |
| 5.1 TRABALHOS DO ANO DE 2014 .....                                       | 45        |
| 5.2 TRABALHOS DO ANO DE 2015 .....                                       | 49        |
| 5.3 TRABALHOS DO ANO 2016 .....                                          | 52        |
| 5.4 TRABALHOS DO ANO DE 2017 .....                                       | 56        |
| 5.5 TRABALHOS DO ANO DE 2018 .....                                       | 59        |
| 5.6 TRABALHO DO ANO DE 2019 .....                                        | 61        |
| 5.7 ANÁLISE E DISCUSSÃO BIBLIOGRÁFICA DOS TRABALHOS DESCRITOS .....      | 62        |
| 5.8 ANÁLISE E DISCUSSÃO BIBLIOMÉTRICA DOS TRABALHOS PESQUISADOS .....    | 64        |
| <b>5.8.1 Instituição de origem .....</b>                                 | <b>64</b> |
| <b>5.8.2 Tipo de trabalho .....</b>                                      | <b>65</b> |
| <b>5.8.3 Composição e titulação dos autores .....</b>                    | <b>65</b> |
| <b>5.8.4 Metodologia aplicada .....</b>                                  | <b>67</b> |
| <b>5.8.5 Tipo de empresa estudada .....</b>                              | <b>67</b> |
| <b>5.8.6 Palavras-chave mais recorrentes .....</b>                       | <b>68</b> |
| 6. CONCLUSÃO .....                                                       | 69        |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                         | 71        |

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças que vêm ocorrendo no ambiente operacional, fazem com que as empresas tenham necessidades de constantes modificações no que diz respeito à gestão.

Os principais fatores que provocam adaptações da empresa para se manter no mercado são: aumento da competitividade, avanço da tecnologia, maior exigência dos consumidores, entre outros.

Com isso, de acordo com Schier (2010, p. 11):

Diante das perspectivas impostas pelo desenvolvimento econômico e pela crise econômica mundial e também pela globalização da economia, elenca-se como condição básica para a sobrevivência de uma empresa no mercado a estruturação das organizações em termos de procedimento de controle; racionalização de custos; agilidade e consistência de processos produtivos, tecnológicos, de informação ou de tomada de decisões.

Dessa forma, quando surgem novas variáveis ambientais, a organização necessita estar preparada para tomar decisões para os novos rumos que estão sendo tomados, pois estes podem alterar tanto os resultados como também colocar em risco a continuidade da empresa no mercado. Logo, os gestores, de acordo com Schier (2010, p. 11) precisam estar sempre em busca de alternativas gerenciais que venham significar vantagem estratégica e competitiva.

De acordo com Almeida et al (2001, p. 344), “é na administração dessas situações que se insere a Controladoria, cuja função básica é subsidiar os gestores na busca constante da eficácia organizacional, por meio da disseminação de informações”. Essas informações devem ser relevantes e manter uma relação estreita com a atividade da organização.

Conforme observa Schier (2010, p. 11) ao longo dos anos com o desenvolvimento da Contabilidade e da Controladoria, “a maioria das empresas nunca se preocupou efetivamente em desenvolver e utilizar modelos de gestão com base em informações contábeis e gerenciais para obtenção de resultados almejados”. Por isso, os empresários sentiram que é necessário elaborar um fluxo de informações consistentes e agilizar o processo de tomada de decisões.

Segundo Perez, Pestana e Franco (1997, p. 37), a Controladoria pode ser vista sob dois aspectos: usada para facilitar as informações para todas as áreas

da empresa e agilizar o processo de decisões em cada uma das áreas com o objetivo da empresa.

Então, de acordo com Schier (2010, p. 12) a missão da Controladoria é “estabelecer um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades da empresa objetivando a sua continuidade e otimização de resultados”.

Dessa forma, pode-se dizer que a Controladoria tem sua atuação na gestão das empresas com o objetivo de proporcionar aos gestores formas de os levarem à eficácia da organização e a tomarem decisões que estejam voltadas para a sua harmonia visando os objetivos globais e uma atuação harmonizada para que possam garantir os melhores resultados com o menor sacrifício de recursos (SCHIER, 2010, p.12).

Com isso exposto, o objetivo principal desta pesquisa está voltado a mostrar como a Controladoria, ao trabalhar juntamente com a gestão empresarial podem juntas manter a empresa no mercado competitivo, tendo em vista informações apresentadas em estudos científicos realizados recentemente no Brasil.

## 1.1 PROBLEMA E TEMA DA PESQUISA

O mundo está sofrendo constantes mudanças e de forma muito rápida, fazendo com que se torne difícil o acompanhamento por parte das empresas. Isso está ocorrendo devido ao fenômeno da globalização, como também em função da tecnologia, principalmente na área da informação e pelo crescimento da população (OLIVEIRA; PEREZ JR e SILVA, 2011).

Todas essas mudanças provocam uma nova visão para o consumidor, fazendo com que altere suas necessidades e se tornando cada vez mais exigente e consciente em relação ao preço dos produtos, mas principalmente em relação à qualidade dos mesmos.

Tudo isso, está fazendo com que as empresas tenham que buscar técnicas e novas tecnologias que façam a diferença para que se mantenham no mercado competitivo e ainda que mantenham constante o padrão de qualidade, e melhor ainda que aumentem. Então, Livengton e Bahal (2001, p. 52) afirmam que “o cenário do mundo dos negócios mudou, descobertas tecnológicas

permitem, hoje, que as empresas se comuniquem de forma transparente, na velocidade da luz”.

Com isso, uma boa gestão leva à busca do aprimoramento de seus níveis organizacionais e juntamente com a controladoria que se refere às informações sobre a organização ajudam o gestor a ter subsídios para sobreviver no mercado. Assim, de acordo com Beuren e Moura (2000, p. 64) o *Controller*

Contribuirá para o processo de gestão empresarial exercendo suporte informacional ao planejamento, execução e controle, por meio de um sistema de informações eficazes e sinérgicos entre os gestores, zelando pela maximização do resultado da empresa.

Para que uma empresa amplie as suas atividades, necessita que as informações gerenciais da controladoria sejam precisas e fidedignas, para que possa favorecer a tomada de decisões.

Por isso a controladoria deve estar sempre em busca de estratégias para adequar a empresa no mercado econômico e também em busca de resultados que venham garantir a continuidade da empresa no mercado e manter a qualidade de seus produtos (PADOVEZE, 2002, p. 25).

Isso exposto, o tema desta pesquisa é a controladoria e a gestão para responder à seguinte questão: **Como a controladoria juntamente com a gestão empresarial podem contribuir para a manutenção de uma organização no mercado competitivo, de acordo com a literatura acadêmica?**

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos aqui apresentados serão importantes para o desenvolvimento do trabalho como, principalmente responder à questão proposta no mesmo.

### 1.2.1 Objetivo geral



O objetivo geral será verificar como a controladoria e a gestão empresarial podem trabalhar juntas na manutenção de uma empresa no mercado competitivo.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Conceituar e caracterizar controladoria;
- Conceituar e caracterizar gestão;
- Definir controladoria e seu papel na gestão empresarial;
- Conceituar e descrever o papel do *Controller*;
- Mostrar as etapas do sistema de informações de controladoria;
- Analisar artigos já publicados sobre o tema para responder à questão problema da pesquisa;
- Mostrar como a controladoria e a gestão podem juntas ajudar as empresas a se manter no mercado competitivo.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

Tanto as teorias administrativas como as contábeis tendem muitas vezes a não mostrar a realidade das empresas, logo há a necessidade de se criar um modelo de gestão que venha a aproximá-las.

A teoria da decisão mostra como a mesma é tomada, como resolver os problemas para que a empresa atinja as suas metas com eficácia e qualidade. Logo, tanto a contabilidade como a controladoria devem mostrar o caminho para que a empresa tenha lucro, ou seja, mostra o que fazer, como planejar e como prever. Com isso a controladoria irá de forma efetiva ajudar a gestão a tomar suas decisões (CATELLI, 2001, p. 344).

Esta pesquisa se justifica à medida que mostrará que a controladoria é uma ferramenta eficaz para qualquer tipo de gestão, inclusive para a gestão de qualidade na ajuda de tomada de decisões para a obtenção de produtos cada vez melhores para os seus consumidores (PADOVEZE, 2004, p. 33).

Também se justifica socialmente, porque com a manutenção das empresas no mercado com produtos de qualidade, também aumentará o número de empregos e ainda ajudará àqueles que já estão na organização a crescerem profissionalmente e se sentirem satisfeitos por contribuir cada vez mais para o sucesso da organização. Essas empresas que utilizam a união da controladoria com a gestão de qualidade passam a ser referência no mercado e oferecem uma melhor qualidade de vida aos seus colaboradores o que é um reflexo positivo para a sociedade (CARAVANTES, 1997, p. 70).

No sentido acadêmico, a escolha deste tema se justifica porque se pretende mostrar aos que lerem o trabalho a responsabilidade do tema, e a qualificação necessária do profissional que atua nesta área para que o mesmo não cometa erros e defeitos no processo de forma que o resultado final seja o esperado por todos.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho terá quatro capítulos que serão distribuídos da seguinte forma.

O primeiro capítulo trará a introdução, o tema, o objetivo geral e específicos da pesquisa, a justificativa e a metodologia que será utilizada para responder à questão proposta.

O segundo capítulo mostrará a metodologia que será utilizada para a realização deste trabalho.

No terceiro capítulo será feita a fundamentação teórica que servirá de embasamento para que se possa responder à questão proposta. Ela conterá o conceito e a caracterização de qualidade, gestão, definição de controladoria e de *controller* bem como o seu papel dentro da gestão organizacional. Também será descrita as etapas do sistema de informação da controladoria e por fim uma análise de como a controladoria juntamente com a gestão de qualidade podem ajudar as empresas a se manterem no mercado.

No quarto capítulo será definida a pesquisa bibliométrica fazendo a escolha dos artigos, revistas, monografias, ou outros trabalhos já sobre o tema da pesquisa.

No quinto capítulo será feita a análise das informações obtidas anteriormente respondendo à questão proposta na pesquisa (Como a controladoria juntamente com a gestão de qualidade da empresa podem contribuir para a manutenção de uma organização no mercado competitivo, de acordo com a literatura acadêmica)?

E, por fim, as considerações finais sobre o estudo realizado e as referências utilizadas para a realização do trabalho.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Antes de ser realizada a análise da pesquisa sobre o tema escolhido se faz necessária a apresentação de conceitos e caracterizações que irão fundamentar teoricamente o presente trabalho.

### **2.1 CONTROLADORIA**

De acordo com Oliveira (2009, p. 16) a Controladoria possui uma grande importância para a gestão das empresas, porque ela reúne e analisa todos os dados referentes a todos os departamentos da empresa, principalmente no que diz respeito à contabilidade. Após a reunião e a análise ela transforma em relatórios que serão utilizados para a tomada de decisões pelos gestores.

#### **2.1.1 Histórico e conceitos de controladoria**

Há estudos que comprovam que os procedimentos contábeis já existem desde os tempos das cavernas na contagem de animais.

De acordo com Rocchi (2007, p. 5) diz que “os primeiros registros de utilização das práticas de controladoria estão relacionados à civilização egípcia, em torno do ano 2.000 a.C” este conceito foi utilizado por um tesoureiro egípcio para a contagem de cereais armazenados no silo de um faraó.

Com a crescente globalização, as empresas têm necessidade de tomar decisões corretas e de forma mais rápida, surge assim a Controladoria para auxiliar na gestão da empresa no que diz respeito à tomada de decisões, indo em busca de meios de adaptação às mudanças que o mercado vem sofrendo, para isso leva também em consideração a evolução tecnológica.

De acordo com Grande e Beuren (2008, p. 41), “a controladoria surgiu nos Estados Unidos, devido à verticalização, à diversificação e à expansão geográfica das entidades, deixando mais complexas as suas atividades”.

Segundo Padoveze (2003, p. 3) a controladoria “é a unidade administrativa dentro da empresa que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica do sistema empresa”.

Para Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 85) *apud* Padoveze (2003, p. 3) a controladoria:

Consiste em um corpo de doutrinas e conhecimento relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques: como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa e, como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Já em uma versão mais atualizada, Padoveze (2012, p. 3), considera a controladoria como uma ciência contábil, definindo-a da seguinte forma:

Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de controladoria. A Controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. À Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 45), os primeiros controladores foram os responsáveis pela Contabilidade e o Financeiro da empresa, porque esses funcionários tinham uma visão ampla sobre a empresa e eram capazes de enxergar algumas dificuldades pelas quais a empresa poderia passar bem como propor soluções para auxiliar o processo de gestão.

De acordo com Oliveira (2009, p. 16) a Controladoria surgiu por causa da necessidade que as empresas atuais têm de obter resultados mais otimizados das decisões que são tomadas em tudo o que se refere à empresa.

Ainda, para Souza e Borinelli (2009, p. 11), a definição de Controladoria é:

Um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.

Assim, para esses autores a Controladoria é uma ciência originada de outras categorias, mas com uma particularidade dentro da organização, que mostra que ela é uma área administrativa ou uma ciência social.

Já para Wahmann (2003, p. 11) a Controladoria é:

Uma área das Ciências Contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente da própria contabilidade.

Logo, para este autor a Controladoria é uma área da contabilidade.

A Controladoria possui responsabilidades e atividades básicas, que de acordo com Figueiredo; Caggiano (1997) apud Schier (2011, p. 45) são:

- 1 Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e longo prazo.
- 2 Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
- 3 Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gerentes no processo de tomada de decisão.
- 4 Contabilidade: delinear, estabelecer e manter sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa.
- 5 Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial.

Então, a Controladoria a cada dia que passa assume um papel de grande importância para as organizações em seu setor administrativo, por ela estar atenta às modificações do mundo atual e com isso, fornecer informações de controle de desempenho das várias áreas da organização ajudando e apoiando os gestores nas tomadas de decisões.

### **2.1.2 Missão da controladoria**

A controladoria possui um papel muito importante dentro de uma organização, pois de acordo com Catelli (2001, p. 346), ela é a “única área com uma visão ampla e possuidor de instrumentos adequados à promoção da

otimização do todo” por meio do fornecimento de informações precisas para que os gestores possam tomar decisões eficazes.

Assim, segundo Catelli (2001, p. 346), a missão da Controladoria é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”.

O autor afirma também que para que ela possa cumprir essa missão há o estabelecimento de objetivos a serem alcançados, que são:

- Promoção da eficácia organizacional;
- Viabilização da gestão econômica; e
- Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

De acordo com Schier (2010, p. 12), a missão da Controladoria consiste em “estabelecer ambiente propício para o desenvolvimento das atividades da empresa com vistas na sua continuidade e otimização do seu resultado global”.

Em decorrência da missão e dos objetivos da empresa a Controladoria possui responsabilidade e autoridade (CATELLI, 2001, p. 347).

No que diz respeito à responsabilidade de acordo com o autor supracitado (2001, p. 348), é ser indutora dos gestores no que diz respeito à melhora das decisões, através de ações que são:

- Clarificar como as decisões são ou devem ser tomadas;
- Mensurar corretamente o resultado dos eventos, produtos e áreas; e
- Informar adequadamente os gestores.

Como a Controladoria está relacionada com a otimização dos resultados da empresa, atuando em conjunto com as demais áreas da mesma, de acordo com Catelli (2001, p. 348) há um conjunto de requisitos a serem estabelecidos para esta otimização que são:

- Começa com o planejamento;
- Requer uma integração das áreas e visão de longo prazo;
- Decorre da otimização do resultado de cada evento ou transação; e
- Requer mensuração adequada.

Já no que se refere à autoridade, independentemente das características da empresa, para Catelli (2001, p. 349) a autoridade é dividida em dois níveis: formal e informal.

Com relação à autoridade formal de acordo com o autor, “ocorre quando a matéria envolver a instituição de normas, procedimentos e padrões relacionados com as atividades e funções da empresa”.

Já a autoridade informal “está ligada a aspectos técnicos e conceituais de acordo com o grau de especialização envolvida nas funções da Controladoria”.

Já para Figueiredo; Caggiano (2004, p. 68). A missão da Controladoria é “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Com isso exposto, pode-se dizer que a missão da Controladoria é conseguir otimizar os resultados da empresa, para que a mesma possa continuar no mercado competitivo, através da integração dos esforços dos seus departamentos. Logo, os objetivos principais da Controladoria são:

- Promover a eficácia da empresa;
- Viabilizar a gestão econômica;
- Promover a integração dos departamentos de responsabilidade.

### **2.1.3 Importância da controladoria**

De acordo com Schimidt e Santos (2006, p. 43), a controladoria surgiu em torno do século XX, devido à evolução das organizações que passaram a criar filiais em todo o mundo, e por isso havendo uma necessidade maior de controle contábil e interno.

Essa situação provocou a criação de sistemas de gestão com o objetivo de contribuir com o aumento de produtividade devido à globalização e com a necessidade “de otimizar os resultados das decisões que são tomadas e a avaliação dos seus resultados (OLIVEIRA, 2009, p. 16).

A importância da controladoria está ligada, principalmente na área administrativa das organizações, de acordo com Schimidt e Santos (2006, p. 43), por causa das constantes mudanças no mundo moderno, porque ela” fornece e está atenta às informações de avaliação e controle de desempenho de todas as áreas da organização apoiando os gestores na tomada de decisões e na garantia de manter a empresa no mercado competitivo.



### 2.1.4 Instrumentos da controladoria

Segundo Catelli (2001, p. 351), a controladoria para exercer as suas atividades, faz uso de dois instrumentos fundamentais que são: Processo de Gestão e Sistema de Informações.

No que diz respeito ao processo de gestão, os gestores terão que fazer uma avaliação sistemática do desempenho realizado dos planos idealizados pela empresa, e para isso de acordo com o autor supracitado, devem seguir as seguintes etapas:

- Planejamento estratégico, operacional e programação – nesta etapa se faz a identificação dos cenários futuros, das oportunidades e ameaças, ou seja, formular um planejamento operacional que vai formular vários planos operacionais alternativos e optar pelo que acha melhor.
- Execução – nesta fase se faz a adequação do que foi planejado com o que é imposto no dia a dia e promover a sua efetiva realização.
- Controle – é a etapa que vai garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com o que foi estabelecido no plano.

Já com relação ao sistema de informações, o processo de gestão necessita de informações adequadas para as decisões que devem ser tomadas em cada área e para isso este sistema é composto por subsistemas que são construídos de acordo com os conceitos econômicos aplicados na empresa.

Estes subsistemas são: simulações, orçamentos, padrões e realizado, onde cada um tem as suas particularidades para cada etapa do processo de gestão, e para sua eficácia será viabilizado o conjunto de ações abaixo, de acordo com Catelli (2001, p. 352):

Induzir os gestores à decisão correta;  
Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas;  
Refletir o físico-operacional;  
Permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;  
Permitir a avaliação de desempenho

### 2.1.5 Funções da controladoria

De acordo com Oliveira (2009, p. 21) a Controladoria desempenha várias funções para que possa cumprir a sua missão que é de otimizar o resultado econômico de uma organização.

Segundo este autor as funções da controladoria são:

- Mensuração do realizado;
- Mensuração do planejado;
- Sistemas de simulação;
- Avaliação de resultados e desempenhos;
- Estruturação de modelos decisórios;
- Gestão dos sistemas de informação econômico-financeiros;
- Análises e estudos econômicos;
- Resultado econômico otimizado.

Já, para Catelli (2001, p. 349-350) essas funções são:

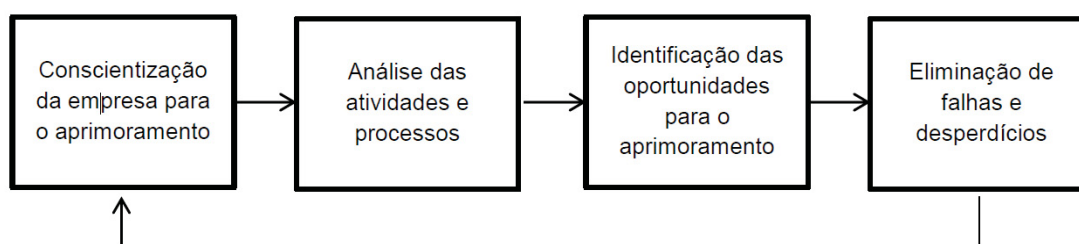
- Subsidiar o processo de gestão – ajuda a adequar o processo de gestão à realidade da empresa junto ao meio ambiente, onde por meio de instrumentos gerenciais fornece informações sobre o desempenho e resultados econômicos.
- Apoiar a avaliação de desempenho – nesse sentido a controladoria estará fazendo uma análise de desempenho econômico das áreas da empresa, dos gestores e da própria empresa, fazendo a avaliação em cada área. Esta avaliação é feita de modo individual por todos os gestores e seus superiores hierárquicos.
- Apoiar a avaliação de resultado – nesse sentido a controladoria estará fazendo uma análise do resultado econômico dos produtos e serviços da empresa como também monitorando e orientando o estabelecimento de normas e padrões.
- Gerir os sistemas de informações – neste caso a controladoria estará definindo a base de dados para a obtenção das informações necessárias à gestão, também vai elaborar modelos de decisão para cada evento

econômico de acordo com cada área e por fim, vai padronizar e harmonizar todas as informações econômicas.

- Atender aos agentes de mercado – como a empresa é um sistema aberto que interage com o meio ambiente, a controladoria terá como função analisar e mensurar o impacto que as leis podem afetar o resultado econômico da empresa, atendendo aos diversos agentes de mercado.

Segundo Oliveira; Perez Jr. e Silva (2002, p. 18) a Controladoria deve fazer uso contínuo de assessoria, com o objetivo de contribuir para a otimização da empresa através de críticas construtivas e inteligentes. Na Figura 1, a seguir, é mostrado como deve ser essa assessoria contínua de acordo com esses autores.

Figura 1 – Ciclo de aprimoramento contínuo



Fonte: Oliveira; Perez Jr.; Silva (2002, p. 18)

Com base no que foi descrito, pode-se concluir que a função principal da Controladoria analisar, planejar e promover o controle gerencial, sempre apoiada em informações contábeis disponíveis na empresa.

## 2.2 CONTROLLER

A palavra *Controller* teve sua origem no século XV, por meio da união de duas palavras *conter* e *roller*, cujo significado é “aquele que possui a relação do que entra e do que sai relativamente a dinheiro e mercadorias” (OLIVEIRA, 2009, p. 17). Posteriormente, houve uma alteração para *controller*. Nos Estados Unidos, até hoje há uma diferenciação entre essas duas palavras, onde *controller*

“é o título dado à função na área governamental” e *controller* “é o profissional de uma empresa privada”.

O mesmo autor, ainda relata que nos dias atuais as empresas modernas consideram o *Controller* como “um executivo que comanda equipes altamente treinadas, com o propósito de possibilitar à empresa as melhores escolhas econômicas” (OLIVEIRA, 2009, p. 17).

### **2.2.1 Definição**

De acordo com Schier (2010, p. 39) o *Controller* “é o gestor do departamento de Controladoria e sua atividade, basicamente, consiste no gerenciamento de um eficiente sistema de informação”. Logo, o *Controller* tem como papel manter o gestor da empresa informado sobre os rumos que a mesma deve tomar, zelando pela sua continuidade e fazendo com que as atividades que ela desenvolve alcancem os resultados almejados.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2006, p. 28), o *Controller* “tem como tarefa manter o executivo principal da organização informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos”.

Afirma ainda Schier (2010, p. 40) que o *Controller* “pode ser visto ao mesmo tempo como protagonista e coadjuvante de uma mudança comportamental importante sem precedentes na história da contabilidade e da administração”.

O *controller* não tem como responsabilidade a elaboração das informações, mas sim de sintetizar e analisar as mesmas para enviá-las para a gerência, logo ele é responsável pelo projeto e elaboração do sistema, mas não toma decisões gerenciais.

### **2.2.2 Características da função de *Controller***

De acordo com Crepaldi (2012, p. 27), o *Controller* “é o executivo de normas, controle, metas, objetivos, orçamentos, contabilidade, finanças e informática”.

Há autores que definem o que este profissional deve ter basicamente para desempenhar as suas funções.

Segundo Oliveira; Perez Jr. e Silva (2002, p. 21) afirma que o *controller* deve:

- a) Ter capacidade de prever os problemas que poderão surgir e de coletar as informações necessárias para as tomadas de decisão;
- b) Possuir o necessário discernimento para tomar a iniciativa na elaboração de relatórios, quando necessário;
- c) Fornecer as informações específicas a cada usuário, preparadas na linguagem do executivo que as recebe;
- d) Traduzir os desempenhos passados e presentes em gráficos de tendência e em índices, uma vez que os números, por si só, podem não ser suficientes na tarefa de auxiliar a administração da empresa;
- e) Ter uma visão proativa e preocupada com o futuro, visto que pouca coisa pode ser feita na prática, devido à análise ser restrita aos fatos passados, porque não podem mais ser gerenciáveis;
- f) Elaborar relatórios da forma mais rápida possível, gerando informações atualizadas e confiáveis.
- g) Insistir na análise e estudo de determinados problemas, mesmo que os executivos das áreas envolvidas não estejam dando a devida atenção para os fatos reportados pela Controladoria;
- h) Sempre que possível assumir a posição de conselheiro ou exercer o papel de consultor na busca de solução para os problemas, nunca a de crítico;
- i) Ser imparcial e justo em suas críticas e comentários ao desempenhar as funções de controle e avaliação do desempenho dos demais departamentos e executivos da organização;
- j) Ter a capacidade de vender suas ideias, em vez de procurar impor suas opiniões, por mais válidas e interessantes que elas sejam;
- k) Ter, principalmente, a capacidade de compreender que, no desempenho de suas funções, suas contribuições para outras áreas sofrem limitações.

Já para Schier (2010, p. 40), afirma que ele deve ter:

- a) Bom conhecimento do ramo de atuação onde está inserida a empresa, identificando quais são os prós e contras que afetam o setor;
- b) Facilidade na identificação de fatores internos e externos que possam influenciar a gestão dos negócios da organização;
- c) Habilidade para *benchmarking* e *network* em seu segmento de atuação;
- d) Atenção às atualizações e utilização das ferramentas tecnológicas;
- e) Habilidade para identificar as informações relevantes ao processo decisório;
- f) Conhecimento da história da empresa e identificação com seus objetivos, suas metas e suas políticas, assim como com os problemas básicos e as possibilidades estratégicas;
- g) Habilidade para analisar dados contábeis e estatísticos, conhecimento de informática suficiente para propor modelos de aglutinação e simulação das diversas combinações de dados e transformá-los em relatórios gerenciais;
- h) Habilidade de expressar-se bem, oralmente e por escrito;

- i) Conhecimentos gerais do funcionamento da gestão contábil.

Para Crepaldi (2012, p. 28), as características fundamentais do *controller* são:

- a) Capacidade em prever e antecipar-se dos problemas;
- b) Linguagem sofisticada dos executivos de primeira linha (tabelas estatísticas, gráficos de tendências e balanços projetados);
- c) Ter uma visão voltada para o futuro;
- d) Estar bem informado;
- e) Ser estudioso e apaixonado pelo processo científico;
- f) Deve ser ético, imparcial e honesto;
- g) Saber negociar e gerenciar pessoas.

Com isso descrito pode-se perceber que há muitas funções exercidas pelo *controller*, sendo, por isso, de acordo com Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, p. 13), denominado um profissional multifuncional, que é fundamental devido à necessidade de obtenção de respostas imediatas, verdadeiras e com perspectivas para o futuro da empresa e para a tomada de decisões de forma eficaz.

Então, para atender às exigências do mercado de trabalho, existem, segundo Oliveira; Perez Jr e Silva (2002, p 22), alguns conhecimentos que são exigidos para o desempenho eficaz das funções do *controller* enumerados abaixo:

- Contabilidade;
- Finanças;
- Sistema de informações gerenciais;
- Tecnologia de informação;
- Aspectos legais de negócios;
- Visão empresarial;
- Métodos quantitativos;
- Processos informatizados da produção de bens e serviços;
- Práticas internacionais de negócios;
- Controles orçamentários;
- Planejamento estratégico.

## 2.3 GESTÃO EMPRESARIAL

### 2.3.1 Conceito

De acordo com Catelli (2001, p. 118), gestão “é o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa”.

Esse conjunto de conceitos e princípios é chamado de modelo de gestão, que segundo o autor supracitado (2001, p. 119) tem como importância “promover condições de potencializar a atuação dos gestores”.

Segundo Machado (1997, p.86) " um modelo de gestão é um conjunto de princípios emanados das crenças e valores da empresa que direcionam as decisões e ações dos gestores, cujo impacto se verificará diretamente no patrimônio da organização”.

Com o surgimento da tecnologia da informação, esta se transformou na principal ferramenta a ser considerada na gestão empresarial por trazer ao profissional de contabilidade e ao *Controller* muitas informações em um espaço curto de tempo, o que faz com que a tomada de decisões por parte da gestão seja mais eficiente e eficaz a cada dia.

Para Padoveze (2012, p. 25), a gestão empresarial é dividida em três aspectos: operacional, financeiro e econômico. E segundo ele o modelo de gestão ideal deve estruturar-se levando em conta os seguintes aspectos:

- a) O processo de gestão do sistema empresa – planejamento, execução e controle;
- b) A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores – responsabilidade pelos resultados das áreas de suas responsabilidades;
- c) O processo decisório – centralização e descentralização;
- d) O comportamento dos gestores – motivação – empreendedores.

### 2.3.2 Modelo de gestão

Modelo de gestão de acordo com Figueiredo e Caggiano (2008, p. 28) “é um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e

traduzem o conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos que impactam nos demais sistemas empresariais”.

Já Crozatti (1998, p. 8) diz que as crenças e os valores são conceitos que formam a cultura de uma organização, que interagem entre si para a criação de um modelo conceitual que deve ser adotado para gerir a empresa que é denominado modelo de gestão.

Em cada atividade desenvolvida pela empresa, observam-se três aspectos interdependentes. O primeiro diz respeito à qualidade, quantidade e cumprimento de prazo, que denominamos de operacional, o que caracteriza o aspecto econômico da atividade. Finalmente, as operações envolvem prazos de pagamentos e recebimentos, o que caracteriza o aspecto financeiro da atividade”. (CATELLI; GUERREIRO, 1992, pág. 6 e 7).

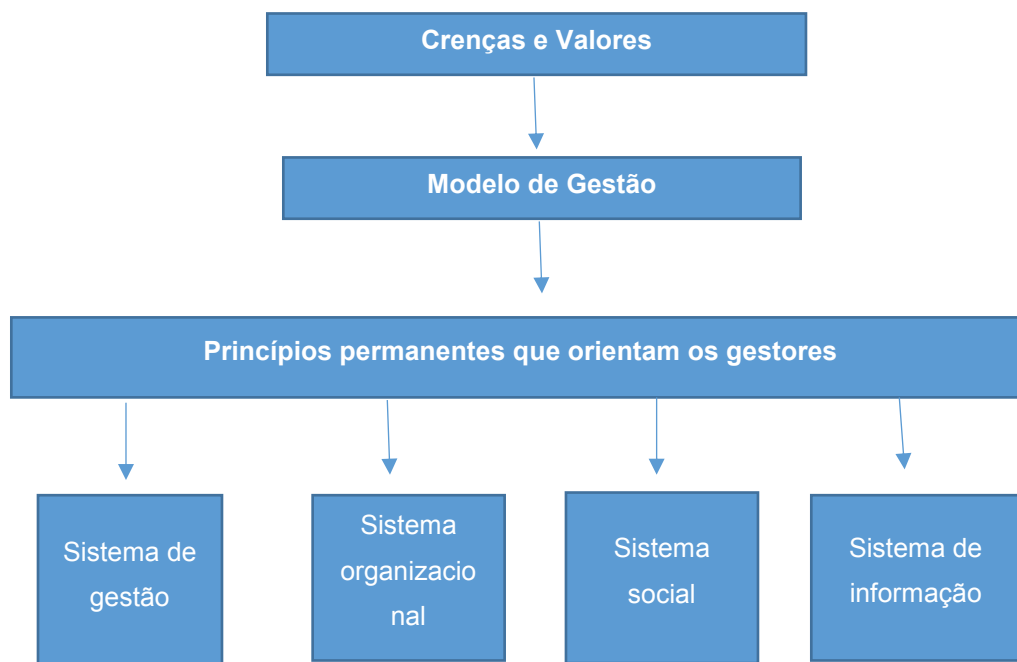
De acordo com Catelli (2001, p. 124) o modelo de gestão interage com os demais subsistemas da empresa, sendo que as principais interações são:

- Sistema de gestão – este sistema estrutura-se baseado no processo de gestão ou modelo de gestão adotado pela empresa;
- Sistema organizacional – está relacionado com a definição de poder e responsabilidade que foram estabelecidos no modelo de gestão;
- Sistema social – Este se relaciona com as regras que são determinadas no modelo de gestão que vão orientar o comportamento dos gestores, como também dos demais profissionais envolvidos;
- Sistema de informação – este irá ajudar e apoiar o processo de gestão e a avaliação de desempenho.

A Figura 2 a seguir, mostra um modelo de gestão de acordo com Catelli (2001, p. 119):



Figura 2 – Visão sistêmica do modelo de gestão



Fonte: Catelli (2001, p. 119)

De acordo com Guerreiro (1989, p. 229) os objetivos do modelo de gestão são:

Assegurar a redução de risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;  
 Assegurar o estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido a suas atividades;  
 Assegurar a orientação geral dos esforços por meio de um estilo e de uma filosofia de trabalho que criem atitudes construtivas;  
 Assegurar a adoção de clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e de suas atividades;  
 Assegurar a aferição de que a empresa está cumprindo sua missão ou não, se, em relação aos produtos, recursos e esforços, estes estão sendo executados de acordo com o planejamento e, havendo desvios com o planejamento, se houve a correção exigida;  
 Assegurar o monitoramento de que a empresa está cumprindo sua missão, se quanto aos produtos, recursos e esforços sua execução está ocorrendo de acordo com o planejado e, existindo desvios, a devida correção.

### 2.3.3 A controladoria e a gestão empresarial

Como já foi comentado anteriormente, considera-se a Controladoria como um órgão administrativo, tendo como função principal fornecer informações a todas as áreas ou departamentos da empresa.

Com isso dito, define Figueiredo (1995, p. 4) a Controladoria como sendo “um órgão administrativo que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

De acordo com Beuren (2002, p. 32) a Controladoria como um órgão administrativo necessariamente precisa estar envolvida no processo de gestão da empresa, de modo a tornar o sistema de informações cada vez mais eficaz, com o objetivo de:

- Melhorar a tomada de decisões;
- Propor o aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento e de controle empresarial através da construção de modelos;
- Fazer aplicações da pesquisa operacional;
- Fazer uso da estatística, entre outros recursos.

Para Mosimann, Alves e Fisch (1993, p. 36), o processo de gestão é definido como “um processo que envolve planejamento, execução e controle, o qual sofre influência da filosofia e do modelo de gestão da empresa”. Com isso ele divide o processo de gestão em três etapas:

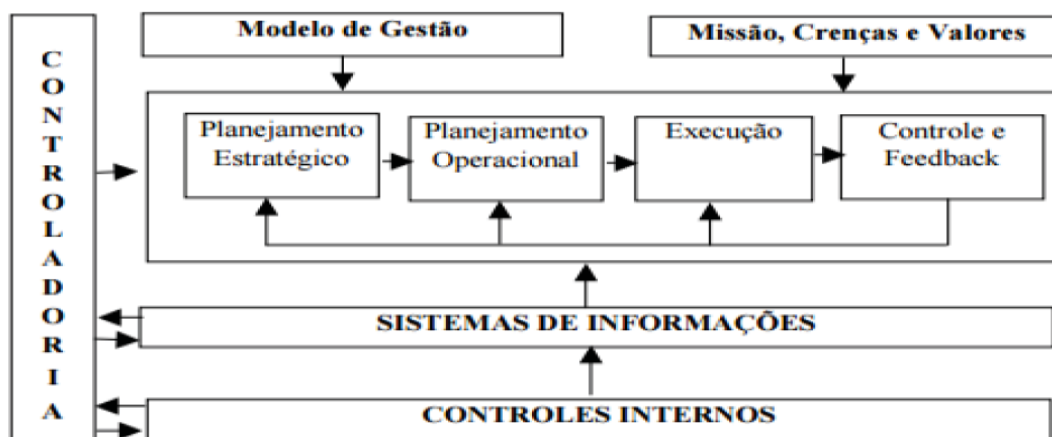
- Planejamento – dividido em planejamento estratégico e operacional;
- Execução;
- Controle.

Já Giongo; Nascimento (2005, p. 1) a Controladoria atua no processo de gestão com o objetivo de:

Proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional, de modo que todas as decisões estejam voltadas à harmonia operacional, tomadas sempre à luz dos objetivos globais da organização e com os gestores atuando de forma sincronizada no sentido de gerarem, com suas ações, os melhores resultados possíveis com o menor sacrifício de recursos possíveis.

A Figura 3 a seguir mostra o funcionamento do setor da controladoria dentro de uma empresa de acordo com os autores supracitados:

Figura 3 – A participação da controladoria no processo de gestão empresarial



Fonte: Giongo; Nascimento (2005, p.3)

Estas etapas se inter-relacionam dependendo uma da outra, e tornando-se um ciclo repetitivo.

Padoveze e Benedicto (2003, p. 47) dizem que o processo de gestão irá traduzir em todas as suas etapas a cultura organizacional da empresa, garantindo que as decisões dos gestores venham contribuir para a otimização do desempenho da organização.

Para que esta contribuição seja efetivada destacam que o processo de gestão necessita ser constituído do planejamento estratégico que dará as diretrizes que vão fazer com que a empresa continue no mercado; do planejamento operacional que implementará as diretrizes estratégicas e garantirá a eficácia; do controle para que faça o acompanhamento dos resultados de acordo com o que foi planejado.

Catelli (2001, p. 146) inclui também no processo de gestão a etapa da execução e Giongo e Nascimento (2005, p. 4) incluem o *feedback* que tem a função de ir relatando aos responsáveis a situação da organização a cada momento.

### 2.3.4 Processo de gestão

Uma das atribuições da controladoria com base no que foi definido no modelo de gestão, de acordo com Giongo e Nascimento (2005, p. 8) é “o

estabelecimento e a manutenção de um processo de gestão integrado, onde a sua função é levar todos os gestores a trabalharem na obtenção de uma sinergia, para alcançar o objetivo global da empresa”.

Como foi demonstrado anteriormente o modelo de gestão é composto por etapas que serão descritas de forma sintetizada a seguir:

a) Planejamento Estratégico

De acordo com Roehl-Anderson e Bragg (1996, p. 25) é o componente mais importante no processo de gestão, pois nele já está definida a missão da empresa, ou seja, o objetivo principal da mesma que irá direcionar o seu modo de atuação.

Assim, Padoveze (2003, p. 96) define o planejamento estratégico como “o processo que prepara a empresa para o que está por vir”.

A Controladoria, segundo este autor através do Sistema de Informação Contábil, passa para os responsáveis pelo planejamento estratégico informações tanto financeiras como não-financeiras que vai apoiar o processo de análise, o planejamento, a implementação e o controle da estratégia organização.

O *controller* “é o responsável pela parte da estratégia administrativa, porque o seu sistema de informação deverá estar de acordo com as estratégias organizacionais e de negócios” (PADOVEZE, 2003, p. 94).

Em sua pesquisa Ott (1997, p. 17) afirma que o *Controller* participa de várias atividades durante o planejamento estratégico como:

- Determinar a missão;
- Estabelecer os objetivos
- Coordenar o planejamento;
- Fixar as hipóteses;
- Formular estratégias;
- Selecionar as melhores estratégias;
- Transformar as estratégias em planos operacionais;
- Transformar as estratégias em orçamentos e controle de planos.

O papel da Controladoria no planejamento estratégico se dá desde o início em todos os itens citados acima em maior ou menor escala, por isso ela é de

grande importância para o mesmo, e ainda participa em algumas etapas antes, como uma das mais importantes que é a determinação da missão da empresa.

Para Roehl-Anderson; Bragg (1996, p. 26), “a Controladoria é responsável por efetuar a análise financeira relacionada com as estratégias a serem definidas.

Já para Padoveze (2002, p.14) ela “define a determinação da estrutura do ativo como a decisão de investimento que é fundamental para o negócio proposto, que significa identificar a quantidade e a qualidade do investimento”.

#### b) Planejamento Operacional

Este planejamento é um desdobramento do planejamento estratégico, onde vai ocorrer a transformação dos aspectos qualitativos das estratégias em quantitativos.

Segundo Padoveze (2002, p. 20) “é um detalhamento dos planos e diretrizes estratégicos com o objetivo de dar existência física aos planos delineados”. Segundo este autor este planejamento possui as seguintes etapas:

- Definição dos meios e recursos;
- Identificação das alternativas de ação; simulação das alternativas identificadas;
- Escolha das alternativas;
- Incorporação ao plano;
- Estruturação e quantificação do plano;
- Aprovação e divulgação do plano.

De acordo com Zdanowicz (2000, p. 23), neste planejamento a Controladoria “é responsável pela transformação dos aspectos qualitativos em padrões de comportamento operacional, quantificando os objetivos de cada área da organização”. Isto posto, irá guiar os gestores na execução de suas atividades e permitir o controle dos resultados alcançados.

#### c) Execução

A execução diz respeito à efetivação do planejamento realizado pela empresa, isto quer dizer que é responsável pelas ações práticas que serão

executadas por cada área para que as estratégias que foram definidas sejam alcançadas.

Para Catelli et al (2001, p. 146) a execução corresponde “à fase em que os recursos são consumidos e os produtos são gerados”. E ainda, que nesta fase podem ocorrer alterações e ajustes quando necessário.

Assim, para os autores a função da controladoria nesta etapa é “monitorar, não no sentido de controlar os resultados atingidos, mas sim, de prestar informações durante a execução do planejamento operacional”.

Pode-se concluir que nesta fase o que ocorre é a materialização do planejamento, onde as estratégias que foram definidas se transformarão em realizações, por isso muito importante o seu monitoramento.

#### d) Controle e *Feedback*

O controle é a etapa que permite verificar se tudo está sendo desempenhado de forma correta em todas as áreas da empresa, e ainda se os resultados estão de acordo com o que foi planejado, caso contrário verificar os desajustes que ocorreram para que possam ser solucionados.

Catelli et al (2001, 146) afirma que nesta fase “a avaliação de desempenho deve ser analítica e global”; e ainda que deve seguir quatro etapas que são:

- Prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho;
- Reunir informações sobre o desempenho real;
- Comparar o desempenho real com o previsto;
- Verificar quando uma decisão foi deficiente, fazendo a devida correção no que produziu esta deficiência e suas consequências.

Nesta fase de controle segundo os autores, a responsabilidade da Controladoria é “fazer o confronto dos resultados alcançados com os resultados planejados, identificando quais as áreas que não corresponderam e as que corresponderam às expectativas do planejamento”. Logo, a Controladoria monitora as atividades e atua na correção do que ficar fora do planejado. Ela não toma a decisão, isto quem faz é o gestor, mas ela monitora a tomada de decisão para que a empresa atinja seus objetivos.

Após verificar as diferenças ocorridas, a Controladoria comunica aos gestores, para que efetuem as correções e a essa comunicação Oliveira (2001,

p. 46) chama de *feedback* que segundo o autor “é um instrumento fundamental para o controle das decisões por possibilitar a avaliação contínua do desempenho do planejado contra o desempenho do esperado”.

Enfim, é verificada a importância da Controladoria no processo de gestão empresarial, principalmente por exercer essa função de controle, que é feito por meio de monitoramento dos controles internos e do sistema de informação.

### 3.3.5 Sistemas de informações

Segundo Catelli (2001, p. 352) a Controladoria para ajudar no Processo de Gestão disponibilizará um sistema de informações gerenciais.

Para isso, de acordo com Padoveze (2002, p. 19) “a contabilidade tem sido a base principal e mais eficaz para o fornecimento das informações” e o *Controller* necessita possuir o entendimento do sistema de informações para fornecer aos gestores para a devida tomada de decisão.

Catelli (2001, p. 352) este sistema é composto de subsistemas que são construídos com base em conceitos econômicos, e são eles:

- Simulações;
- Orçamentos;
- Padrões;
- Realizado.

E estes por sua vez irão viabilizar um conjunto de ações que são:

- Induzir os gestores à decisão correta;
- Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas;
- Refletir o físico-operacional;
- Permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;
- Permitir a avaliação de desempenho.

Catelli (2001, p. 353) mostra essa integridade entre o processo de gestão e o sistema de informações no Quadro 2 a seguir:

Quadro 1 – Processo de gestão e sistemas de informações

| <b>PROCESSO DE GESTÃO</b> | <b>SISTEMAS DE INFORMAÇÕES</b>                                                                             |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planejamento Estratégico  | Sistema de informações sobre variáveis ambientais                                                          |
| Planejamento Operacional  | Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentários)<br>Sistema de orçamentos (gerencias)    |
| Execução                  | Sistema de padrões<br>Sistema de informações de resultados realizados (integrado ao sistema de orçamentos) |
| Controle                  | Sistema de informações para avaliação de desempenhos e resultados                                          |

Fonte: Catelli (2001, p. 353)

Então, conclui-se que o sistema de informações é muito importante na organização, pois através dele o *Controller* pode definir as diretrizes para que as informações fluam de modo mais prático, para que possam ser melhor aproveitadas para a obtenção de resultados e soluções satisfatórias, promovendo um bom desempenho da empresa e a sua continuidade no mercado.



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é uma sequência de procedimentos que descreve como o trabalho é realizado para conduzir uma pesquisa científica. Para Oliveira (2002, p. 61) “a pesquisa tem por finalidade tentar explicar os fenômenos que ocorrem nas suas distintas manifestações e a forma como se alavancam os seus aspectos estruturais e funcionais por uma série de interrogações feitas”.

Dentro deste contexto, Roesch (2005, p. 123) ressalta que a definição de metodologia é a escolha de como se deseja investigar a realidade em função do problema estabelecido. O método deve ser apropriado com relação ao problema formulado, objetivos e as limitações como tempo, custo e disponibilidade de dados.

#### 3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Uma pesquisa pode ser caracterizada com relação aos fins e aos meios de investigação. Com relação aos fins, este estudo é classificado como exploratório e descritivo.

A etapa da exploração, segundo Mattar (2005, p. 2) “é pouco ou nada estruturada e seus objetivos são pouco definidos”. Já para Vergara (2013) este tipo de investigação é realizado em uma região na qual há pouco conhecimento sistematizado.

A pesquisa exploratória é ideal para investigar os primeiros estágios quando a familiaridade e conhecimento sobre tal fenômeno por parte dos pesquisadores são, geralmente, inexistentes ou insuficientes. De acordo com a metodologia de Mattar (2005, p. 159), alguns métodos de coleta de dados para a pesquisa exploratória são: levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiência, estudos de casos e observação informal.

Para o estudo ser caracterizado como exploratório, significa que foram realizadas leituras de diversas obras e autores diferentes com enfoque em Controladoria e Gestão.

Com relação ao meio de investigação, o estudo é caracterizado por uma pesquisa bibliográfica.

Já a investigação bibliográfica, segundo Lakatos; Marconi (2010, p. 167) abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema em questão e é apresentada como sendo de fontes secundárias. A consulta a vários autores e obras que tratam sobre o tema em questão, assim como trabalhos acadêmicos já desenvolvidos sobre o tema foram fontes bibliográficas consultadas, como também artigos científicos.

O estudo em questão será feito por meio de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema expondo conceitos e relacionamento da Controladoria e a Gestão. Será uma pesquisa descritiva que segundo Vergara (2014, p. 43) “descreve as características do fenômeno que está sendo considerado para análise”; e também uma pesquisa explicativa que de acordo com Souza; Santos e Dias (2013, p. 68) “tem como objetivo esclarecer quais os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado”.

Também será feita uma revisão sistemática da literatura com abordagem bibliométrica que de acordo com Silva; Toledo e Pinto (2009, p. 4): “é uma ferramenta que por meio de análise estatística permite medir a produção científica e técnica a partir do levantamento de publicações realizadas sobre o assunto a ser analisado”.

Ainda, Spinak (1996, p. 143) apud Vanti\_(2002, p. 153) define bibliometria como “o estudo da organização de setores científicos e tecnológicos por meio de fontes bibliográficas com o intuito de identificar seus agentes, relações e tendências”.

Já Batistella et al (2008, p. 89) define a bibliometria da seguinte forma: “a aplicação de ferramentas matemáticas e estatísticas em análise de textos em geral, englobando tanto trabalhos científicos quanto não científicos”.

Nesta pesquisa serão analisados trabalhos científicos, artigos de revistas científicas que tratam sobre o assunto entre os anos de 2014 a 2019.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu da seguinte forma:

- Primeiramente a busca de livros e trabalhos acadêmicos sobre o assunto de forma a realizar a fundamentação teórica sobre o tema em questão no Google Acadêmico, Scielo e Spell Periódicos;
- Em seguida foi realizada a busca de artigos, revistas e trabalhos publicados sobre Controladoria e Gestão que é o tema de estudo, por meio das palavras chaves Controladoria, *Controller*, Tomada de Decisão, Modelo de Gestão;
- Verificação dentre os artigos, trabalhos e revistas aqueles que evidenciavam a Controladoria como uma forma de auxiliar na Gestão de uma organização;
- Fazer uma análise dos trabalhos pesquisados de forma bibliográfica com as informações sobre o que cada autor trouxe para melhor esclarecimentos e ensinamento sobre o tema escolhido, com base nos seguintes critérios: objetivo geral, tipo de pesquisa ou metodologia, coleta de dados e conclusão.
- E, por fim, fazer análise bibliométrica e quantitativa dos trabalhos realizados com base nas instituições de origem, tipo de trabalho, titulação dos autores, metodologia aplicada, tipo de empresa estudada e palavras-chave mais recorrentes.

#### 4. PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

De acordo com Meis (1999, p. 125) o estudo bibliométrico avalia “a produtividade e a qualidade das pesquisas realizadas sobre determinado tema, se utilizando de indicadores nas publicações e citações de pesquisadores”.

Já, para Saes (2000, p. 10-11) afirma que “a análise destes indicadores ocorre por meio estatístico, porque permite quantificar a produção científica e técnica de acordo com a bibliografia científica”.

Para este trabalho, o objetivo foi verificar artigos, trabalhos, monografias, revistas a respeito da Controladoria e a Gestão Empresarial, no período de 2014 a 2019, num total de 27 trabalhos.

É um tipo de pesquisa exploratória e descritiva, pois explorou o conteúdo das publicações no período citado. A pesquisa foi centrada na busca de trabalhos que abordassem o tema em títulos, resumos, palavras chaves e pontos que foram descritos no referencial teórico.

Durante a coleta, foi necessário revisar os trabalhos encontrados, separando os que realmente se enquadravam no tema, ou seja, Controladoria e a Gestão Empresarial nas empresas no geral.

Após a separação dos trabalhos referentes ao tema de estudo, foram extraídas algumas informações como: objetivo geral, qual o tipo de pesquisa utilizado para o estudo, qual o tipo de coleta de dados que foi utilizada e quais conclusões foram chegadas com relação ao objetivo geral deste trabalho que é como a controladoria e a gestão empresarial podem trabalhar juntas para a manutenção de uma empresa no mercado competitivo.

Foram encontrados os seguintes trabalhos por ano de consulta:

- 2014 – Sete Trabalhos.
- 2015 – Cinco Trabalhos.
- 2016 – Cinco Trabalhos.
- 2017 – Cinco Trabalhos.
- 2018 – Três Trabalhos.
- 2019 – Dois Trabalhos.

## 5. ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA E BIBLIOMÉTRICA DOS TRABALHOS CONSULTADOS

Este capítulo conterà a análise dos trabalhos encontrados na pesquisa bibliométrica, fazendo primeiramente uma análise bibliográfica, com as seguintes características: objetivo geral, tipo de pesquisa, metodologia, coleta de dados e conclusão. Em seguida será feita uma análise bibliométrica dos mesmos trabalhos com as seguintes características: instituição de origem, tipo de trabalho, titulação dos autores, metodologia aplicada, tipo de empresa estudada e palavras-chave mais recorrentes.

### 5.1 TRABALHOS DO ANO DE 2014

- **O papel da controladoria como ferramenta de gestão (CINTRA et al, 2014)**
  - Objetivo geral – mostrar a importância do setor de controladoria dentro das empresas.
  - Tipo de pesquisa – bibliográfica sobre o tema, descritiva e quantitativa para descrever e compreender os aspectos que influenciam as empresas a utilizarem a controladoria como ferramenta de gestão.
  - Coleta de dados – foram aplicados questionários que foram enviados por e-mail, em sete empresas da região de Franca – São Paulo, sendo três de grande porte e quatro de médio porte.
  - Conclusão – todas as empresas possuem um departamento específico de controladoria, sendo este de grande importância em todas elas, mas que ainda está em desenvolvimento nas mesmas, pois ainda não desempenha algumas funções que são de sua responsabilidade. Mas, em todas elas atua na sua principal funcionalidade que é o fornecimento de informações, planejamentos em todos os níveis e acompanhamento dos controles internos, ajudando a administração na tomada de decisões assertivas para atingir as metas e se manter no mercado.

- **O papel da controladoria no processo de gestão: um estudo de caso em uma siderúrgica (GOMES e RIBEIRO, 2014)**
  - Objetivo geral – verificar se uma empresa siderúrgica do estado do Rio de Janeiro possui e executa um sistema de controladoria.
  - Tipo de pesquisa – primeiro uma pesquisa exploratória e explicativa através de registros e análise dos fenômenos estudados. Uma pesquisa bibliográfica para levantamento das informações na teoria. E, por fim, um estudo de caso realizado em uma empresa siderúrgica.
  - Coleta de dados – foi realizada por meio de um questionário de questões abertas aplicado ao gerente responsável pelo departamento de controladoria levando em consideração o seu trabalho e o de seus colaboradores.
  - Conclusão – a empresa não tem objetivo para o departamento de controladoria, somente busca de forma eficaz a geração de informação necessárias para cumprir suas obrigações com os gestores. Considera o departamento de controladoria apenas legislativo e com senso de análise. Assim, este departamento se encontra defasado por não ser utilizado de forma eficiente para a empresa.
  
- **A controladoria em uma entidade pública: um estudo de caso na cidade de Ponta Grossa/PR (RODRIGUES e BETIM, 2014)**
  - Objetivos geral – identificar se as atividades desempenhadas pelo Departamento de Controladoria da Prefeitura Municipal de Ponta Grossa condizem com as funções inerentes à Controladoria presentes na literatura apresentada.
  - Tipo de pesquisa – pesquisa qualitativa e exploratória e um estudo de caso realizado na Prefeitura Municipal de Ponta Grossa/PR.
  - Coleta de dados – foi realizada mediante a aplicação de um questionário aplicado ao Sub-Controlador de Gestão Administrativa da Prefeitura em questão com o objetivo de comparar as atividades desenvolvidas no departamento com a literatura estudada.
  - Conclusão – o intuito da pesquisa foi contribuir para que os órgãos públicos tenham um interesse maior em tornar a Controladoria um

departamento de apoio às decisões tomadas pelos gestores. O que foi observado é que quase todas as funções e atividades da Controladoria ainda se encontram em processo de implantação ainda atuando as funções e atividades totalmente inerentes à Controladoria.

- **Influência da controladoria na geração das informações para o processo de gestão de indústrias moveleiras (GARCIA; GARCIA e SOUTES, 2014)**

- Objetivo geral – evidenciar a influência das informações da controladoria no controle de custos para a gestão de indústrias moveleiras.
- Tipo de pesquisa – abordagem qualitativa e procedimentos de levantamento com o objetivo de uma pesquisa descritiva.
- Coleta de dados – os dados foram coletados através de um questionário composto por 20 questões fechadas e uma aberta, foi aplicado aos contadores e gestores de 10 empresas de pequeno e médio porte do ramo moveleiro em Francisco Beltrão – PR.
- Conclusão – foi constatado na pesquisa que a Controladoria influencia na redução de custos por meio de informações confiáveis, que são geradas por ferramentas ágeis, compiladas pelos *controllers* e repassadas aos gestores auxiliando na tomada de decisões. No que diz respeito às empresas pesquisadas verificou-se que nem todas utilizam o setor de Controladoria de forma direta, a qual pode ser uma grande aliada dos gestores, mas mesmo não tendo esse setor elas fazem uso de algumas ferramentas da Controladoria que geram informações que orientam os gestores na tomada de decisão.

- **A controladoria empresarial como ferramenta de gestão para micro e pequenas empresas do setor hoteleiro na região de Barbacena – MG (BASÍLIO, 2014)**

- Objetivo geral – buscar o aprofundamento no estudo de gestão através da Controladoria nas micro e pequenas empresas por meio

da verificação da utilização das práticas de Controladoria na gestão da rede hoteleira na região de Barbacena – MG.

- Tipo de pesquisa – foi realizada uma pesquisa bibliográfica em periódicos, *papers*, revistas, livros e outras fontes literárias. Também foi realizada uma pesquisa do tipo quantitativa, à rede hoteleira da cidade de Barbacena.
  - Coleta de dados – por meio de um questionário elaborado e aplicado na forma de entrevista direta, em campo, respondido pelo proprietário ou sócio, pelo responsável pela administração e pelo responsável pela área de controladoria.
  - Conclusão – foram pesquisadas doze empresas do setor de hotelaria, e nenhuma delas possui um setor nomeado como Controladoria, ficando a cargo de outros setores as funções dela. Mas, mesmo assim, a maioria das práticas da Controladoria são implementadas nestas organizações. De forma negativa o que mais chamou a atenção é não haver uma avaliação de desempenho e a auditoria interna que são essenciais para melhorar o desempenho organizacional.
- **A controladoria e o processo de gestão organizacional (GOMES, 2014)**
    - Objetivo geral – abordar a importância da Controladoria dentro de uma organização e todo seu processo de gestão organizacional.
    - Tipo de pesquisa – foi realizada somente uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto.
    - Coleta de dados – fazer um estudo da Controladoria e do processo de gestão em livros, revistas, artigos entre outras fontes sobre o assunto.
    - Conclusão – a adoção da área de controladoria pelas empresas presta contribuições importantes ao progresso organizacional, o que possibilita o equilíbrio da organização diante das dificuldades existentes no seu ambiente operacional, logo a Gestão e Controladoria devem caminhar juntas, pois somente por meio desta parceria a gestão será a chave para o sucesso da empresa.



- **A controladoria como ferramenta de gestão em uma empresa do ramo de construção civil (CUSTÓDIO, 2014)**
  - Objetivo geral – propor melhorias no atual modelo de Controladoria para atender as necessidades gerenciais de uma empresa do ramo de construção civil.
  - Tipo de pesquisa – quanto aos objetivos foi uma pesquisa descritiva para descrever aspectos relacionados à Controladoria e às suas contribuições para as organizações. Com relação aos procedimentos é uma pesquisa bibliográfica e, por fim, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo de construção civil.
  - Coleta de dados – estudo de caso realizando uma interação entre a teoria e a prática, levando os conhecimentos teóricos obtidos para a aplicação do dia a dia da organização, com o objetivo de contribuir para o processo e também sugerir melhorias.
  - Conclusão – a empresa pesquisada não possui um *Controller*, mas algumas funções da Controladoria são realizadas por outros profissionais, mas necessitam de melhorias, como contratar um *Controller* e desterceirizar a contabilidade para que esta seja feita na própria empresa. Concluiu-se que a Controladoria é muito benéfica para a organização, assim como para a empresa pesquisada, porque proporciona suporte para o processo de gestão gerando informações que são fundamentais para os gestores.

## 5.2 TRABALHOS DO ANO DE 2015

- **Características da estrutura de controladoria: um estudo empírico em empresas do oeste catarinense (MENDES; KRUGER e LUNKES, 2015)**
  - Objetivo geral – identificar variáveis relacionadas à formalização da estrutura de Controladoria em empresas industriais, comerciais e de serviços.
  - Tipo de pesquisa – a pesquisa foi determinada como exploratória/descritiva com abordagem quantitativa, por meio de um

estudo realizado com 98 empresas do Sul do Brasil, mais especificamente na região Oeste do Estado de Santa Catarina.

- Coleta de dados – os dados foram coletados por meio de questionários contendo perguntas fechadas visando identificar variáveis que pudessem estar relacionadas com a Controladoria. Foram descartados dois questionários por estarem incompletos. O questionário continha seis variáveis: idade, ramo de atividade, número de funcionários, faturamento, estrutura da controladoria e percepção da importância dos controles gerenciais.
  - Conclusão – o estudo proporcionou a conclusão de que a Controladoria com um único departamento não é uma realidade, não possuindo uma organização formal como um único setor de atuação. As empresas adotam em proporção parecida, uma estrutura formal de Controladoria dividida em mais de um departamento. Também foi verificado que a percepção da importância dos controles gerenciais influencia no processo de formalização da Controladoria, para a geração de informações de apoio ao processo decisório.
- **Controladoria estratégica: fundamentos e instrumentos para apoio à gestão empresarial: estudo de caso em uma indústria gráfica localizada na região da AMREC (LIMA, 2015)**
    - Objetivo geral – definir quais os fundamentos necessários para estruturar a Controladoria em uma organização e instrumentalizar a aplicação de ferramentas gerenciais com a finalidade de subsidiar o processo de gestão.
    - Tipo de pesquisa – quanto à finalidade foi caracterizada como uma pesquisa descritiva sobre a análise da controladoria estratégica, seus fundamentos e instrumentos para gestão empresarial. Também foi realizado um estudo de caso em uma indústria gráfica com análise qualitativa e quantitativa, conduzindo a uma conclusão sobre a tomada de decisão.
    - Coleta de dados – os dados foram retirados de relatórios que a empresa utiliza e também um levantamento de dados gerados pelo sistema de gestão.

- Conclusão – concluiu-se que a Controladoria e seus profissionais são peças-chave do estudo apresentado, porque fornecem as informações e são responsáveis por coordenar uma ampla gama de instrumentos que visam assegurar a sustentabilidade empresarial.
- **A controladoria e o *Controller* no processo de gestão organizacional (MONTEIRO, et al, 2015)**
  - Objetivo geral – evidenciar a importância da Controladoria e do *Controller* na gestão organizacional, demonstrando a missão, a função, o papel e a competência do *Controller* na empresa.
  - Tipo de pesquisa – somente uma pesquisa bibliográfica sobre o tema.
  - Coleta de dados – foi feita através de pesquisa em livros, artigos, revistas e outros documentos sobre o tema.
  - Conclusão – a pesquisa verificou que a Controladoria é capaz de conhecer o ambiente no qual a organização está inserida e que ela é de fundamental importância para as empresas. Esta importância é porque a Controladoria garante as informações tempestivas e pertinentes ao processo decisório organizacional com o objetivo de assessorar os gestores com dados capazes de aprimorar todas as ações realizadas contribuindo para o crescimento da organização através do *Controller*.
- **A importância da controladoria na gestão de pequenas e médias empresas no Brasil (RODRIGUES e BECKERT NETO, 2015)**
  - Objetivo geral – especificar e demonstrar a importância e a necessidade da Controladoria para as pequenas e médias empresas.
  - Tipo de pesquisa – identificar por meio de pesquisas bibliográficas de forma qualitativa e quantitativa.
  - Coleta de dados – coleta em materiais já publicados como: obras primárias e secundárias, textos, artigos, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.
  - Conclusão – a Controladoria é uma ferramenta de apoio e auxílio importante para as empresas ajudando na tomada de decisões. Os profissionais devem prestar todo apoio com suas planilhas e dados

para auxiliar e também buscar novas alternativas para os diversos desafios que as empresas encontram em busca de novos mercados e para crescimento.

- **A contabilidade como ferramenta de controladoria para uma pequena indústria localizada em São José – SC (CONSTANTE e SOUZA, 2015)**
  - Objetivo geral – apresentação da contabilidade como ferramenta gerencial de Controladoria para uma pequena empresa industrial e comercial.
  - Tipo de pesquisa – pesquisa quantitativa no intuito de aplicar os resultados na atual situação em que a empresa se encontra.
  - Coleta de dados – os dados foram coletados em livros, artigos e materiais publicados na Internet. Dados obtidos pela contabilidade da empresa em estudo.
  - Conclusão – foi analisado que a tomada de decisão sem o aproveitamento das informações geradas pela contabilidade, inevitavelmente conduz a empresa ao fracasso ou retarda o seu crescimento. Essas informações reduzem riscos, dando um nível de segurança para a empresa, com tomada de decisões alicerçadas e fundamentadas, logo, os aspectos de controle evidenciados pela qualidade das informações ficam mais transparentes, facilitando assim a visualização dos objetivos por parte do gestor.

### 5.3 TRABALHOS DO ANO 2016

- **As funções da controladoria e sua aplicabilidade na administração pública: uma análise da gestão dos órgãos de controle (ASSIS; SILVA e CATAPAN, 2015)**
  - Objetivo geral – analisar se há aplicabilidade das funções da Controladoria em órgãos controladores de Administração Pública.
  - Tipo de pesquisa – teve dois procedimentos: uma pesquisa bibliográfica para o referencial teórico e uma pesquisa documental.

Quanto ao objetivo tratou-se de uma pesquisa descritiva. E ainda qualitativa já que não terá uso de técnicas quantitativas.

- Coleta de dados – se deu através da Internet na utilização de material já tratado e publicado, livros e artigos sobre o tema. E para o estudo das funções da Controladoria foram pesquisadas em sítios eletrônicos dos órgãos de Controladoria selecionados, em número de 14 Controladorias sendo uma da União e treze Estaduais, nas regiões Norte e Nordeste.
  - Conclusão - na pesquisa constatou-se que há aplicabilidade parcial das funções da Controladoria nos órgãos pesquisados, verificando os itens missão e visão. Uma atividade que teve um número mais considerável na pesquisa foi a de planejamento, coordenação e execução das funções de ouvidoria, num total de dez dos órgãos analisados. Verificou-se que há grande espaço para as Controladorias aperfeiçoarem as suas práticas na gestão pública, o que é essencial, principalmente nas entidades que são orientadoras de outras entidades. Assim constatou-se que há uma reflexão de possível aplicabilidade de algumas atividades ainda não ativas dentro da Controladoria das entidades públicas.
- **Controladoria: uma visão acerca da indústria têxtil da região do Brás no município de São Paulo (ARAÚJO, 2016)**
    - Objetivo geral – identificar a percepção dos gestores sobre a Controladoria, bem como analisar as informações colhidas durante a pesquisa, na busca da identificação dos pontos fortes e fracos na visão de diferentes gestores.
    - Tipo de pesquisa – a pesquisa tem natureza descritiva pois buscou evidenciar fenômenos em determinada amostra de população, possui abordagem qualitativa porque trata de variáveis fenômenos.
    - Coleta de dados – fonte de pesquisa primária pois utiliza informações que buscam evidenciar características da Controladoria como fator de gerenciamento empresarial. Também foi feita uma coleta de dados por meio de questionários com treze perguntas fechadas e entrevistas com empresários e gestores ligados à área de confecção.

- Conclusão – de forma geral os gestores concordaram com as principais funções da controladoria para a empresa, mas apresentaram alguns contrapontos como: todos almejam crescimento, mas reinvestem pouco; todos possuem uma boa perspectiva de crescimento, mas tem pouca mão de obra qualificada; concordam com um sistema de controle, mas a maioria controla seus impostos por meio de consultoria contábil. Pontos fortes: faixa etária dos gestores entre 30 e 40 anos, controle de produção por departamento, existência de planejamento, perspectiva de crescimento e concordam que o planejamento e o controle são primordiais para os negócios. Pontos fracos: a maioria não possui curso superior, não possuem controle adequado de produção e controlam seus impostos apenas externamente.
  
- **A controladoria na administração pública: estudo de caso em um município da região metropolitana de Curitiba (WIENS, 2016)**
  - Objetivo geral – identificar se as práticas exercidas pela Controladoria no município pesquisado se assemelham às funções de Controladoria usualmente encontradas na literatura.
  - Tipo de pesquisa – pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.
  - Coleta de dados – para a pesquisa bibliográfica consulta à literatura nacional sobre a área de Controladoria seus aspectos chaves e suas funções. Para a pesquisa documental através de coleta de documentos legais que trata da instituição pública e, para o estudo de caso a identificação dos aspectos chaves e das atividades típicas da Controladoria em uma instituição pública., por meio de questionário com um dos gestores da instituição estudada.
  - Conclusão – foi observado que a Controladoria Geral do Município, tem sua atuação consolidada como órgão de Controladoria possuindo ações centradas em atividades típicas de Controladoria. O órgão possui poder de decisão, de modo a fomentar diretamente a prática de boa gestão pública, mas ainda está em processo final de implantação. Precisa de ajustes na atuação da Controladoria como: pessoal

qualificado, restrições orçamentárias e sistematização de procedimentos.

- **A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte (NUNES e SELLITTO, 2016)**
  - Objetivo geral – Identificar quais práticas de Controladoria podem suportar decisões estratégicas nas empresas de transporte.
  - Tipo de pesquisa – pesquisa aplicada com abordagem qualitativa. Estudo de caso múltiplo com quatro empresas de transportes de cargas da região metropolitana de Porto Alegre – RS.
  - Coleta de dados – para a coleta de dados foi elaborado um roteiro de entrevista, para verificar a similaridade entre as empresas sendo utilizado o índice de similaridade de Jaccard.
  - Conclusão – foi constatado que das 27 práticas da Controladoria, 16 são utilizadas por pelo menos uma das empresas e 11 delas não são utilizadas por nenhuma delas. Os resultados evidenciaram que as práticas de Controladoria podem fornecer suporte à formulação das decisões estratégicas (60,5%) das empresas.
  
- **A controladoria como uma ferramenta de gestão estratégica nas organizações do terceiro setor (DAMASCENO; SILVA e NASCIMENTO, 2016)**
  - Objetivo geral – evidenciar a utilização dos instrumentos de Controladoria na gestão organizacional de uma Organização do Terceiro Setor situada na cidade de Caraúbas – RN.
  - Tipo de pesquisa – o estudo possui caráter descritivo, natureza qualitativa e trata-se de um estudo de caso na associação de Técnicos voltada para a promoção da agricultura familiar na cidade de Caraúbas – RN.
  - Coleta de dados – como fontes primárias uma análise de relatórios gerenciais, financeiros e contábeis da população em estudo, incluindo a utilização de testes, observação e a aplicação de questionários; e como fontes secundárias livros, artigos, revistas, periódicos nacionais e pesquisas eletrônicas.

- Conclusão – foi observado que a entidade estudada não possui uma estrutura de gestão bem organizada, o que impossibilita a verificação e constatação de erros e fraudes que possam ocorrer. Foram identificados vários fatores internos que contribuem para o insucesso da gestão, principalmente a falta de uso da contabilidade, Controladoria e a devida segregação das funções.

#### 5.4 TRABALHOS DO ANO DE 2017

- **A importância da controladoria como ferramenta de gestão para a administração financeira (SANTOS e MARTINS, 2017)**
  - Objetivo geral – apresentar a importância da Controladoria como uma ferramenta para a administração financeira.
  - Tipo de pesquisa – pesquisa exploratória para esclarecer conceitos e ideias e uma visão geral do tema da pesquisa. E também qualitativa pois está relacionada a aspectos mensuráveis e definidos descritivamente.
  - Coleta de dados – pesquisa bibliográfica em livros, enciclopédias, teses e dissertações, como também outras informações já registradas.
  - Conclusão – o avanço tecnológico afeta as empresas aumentando a concorrência, por isso se faz necessário ter uma ferramenta que possa fornecer informações concisas que sirvam de apoio para uma tomada de decisão, e essa ferramenta é a Controladoria como também o papel do *Controller* e do gestor.
  
- **Práticas de controladoria utilizadas em cooperativa central de crédito: estudo de caso (DALCHIAVON; WERNKE e ZANIN, 2017)**
  - Objetivo geral – identificar o nível de utilização das práticas da Controladoria em uma cooperativa central de crédito.
  - Tipo de pesquisa – pesquisa do tipo descritiva, qualitativa e no formato de estudo de caso.
  - Coleta de dados – a coleta foi feita *in loco* na sede da CVRESOL, em Chapecó – SC, com o funcionário responsável pelo setor de



Controladoria, por meio de uma entrevista com questionário composto por três partes: características da área de Controladoria, práticas utilizadas e importância atribuída às práticas.

- Conclusão – as práticas mais utilizadas foram: análise de retorno de investimento, análise custo/volume/lucro e análise do Valor Presente Líquido. Estas eram seguidas pelas práticas de avaliação de desempenho da empresa, controles internos para proteção dos ativos, orçamento de capital e operacional. Para o *Controller* as práticas mais importantes são a análise custo/volume/lucro, análise do VPL e da TIR.
  
- **O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em um sindicato do comércio varejista de Ijuí (LIMA, 2017)**
  - Objetivo geral – verificar como a Controladoria pode dar suporte ao processo de geração de informações em uma entidade sem fins lucrativos.
  - Tipo de pesquisa – quanto à natureza é uma pesquisa aplicada pois está voltada aos interesses práticos da Controladoria; quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva; quanto aos procedimentos é uma pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso; e, quanto à abordagem é uma pesquisa qualitativa, pois não há preocupação com representatividade numérica.
  - Coleta de dados – particularidades da entidade estudada, documentos, relatórios, observação e uma entrevista padronizada e semiestruturada, junto ao gestor e contador da entidade.
  - Conclusão – através da coleta de dados conclui-se que a Controladoria pode dar suporte ao processo de geração de informações em uma entidade sem fins lucrativos servindo como instrumento de gestão, contribuindo para o planejamento, execução e controle das atividades da entidade estudada auxiliando na tomada de decisões.

- **A controladoria no processo decisório: um estudo de caso em uma prestadora de serviços de pequeno porte localizada em Luanda/Angola (FERREIRA, 2017)**
  - Objetivo geral – analisar quais metodologias de gestão são adotadas pela Controladoria no processo de apoio à gestão das organizações.
  - Tipo de pesquisa – quanto ao procedimento foi uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.
  - Coleta de dados – livros, artigos, documentos da instituição, relatórios gerenciais. Para o estudo de caso foi aplicado um questionário para entrevista com o contador e a diretoria da organização.
  - Conclusão – as metodologias utilizadas pela Controladoria no apoio à gestão empresarial se identificaram pelas ferramentas gerenciais utilizadas para auxiliar o processo decisório da organização. As ferramentas utilizadas pela Controladoria no processo decisório foram identificadas através das etapas do planejamento estratégico e também pelo orçamento empresarial.
  
- **Controladoria estratégica: o processo de gestão como elemento condutor nas atividades gerenciais (SOUSA, 2017)**
  - Objetivo geral – investigar o processo de gestão como elemento condutor nas atividades gerenciais.
  - Tipo de pesquisa – um estudo teórico na área da Controladoria, por meio de uma pesquisa metodológica exploratória e o estudo de caso de uma microempresa do segmento de móveis. É uma pesquisa qualitativa como fonte direta da coleta de dados no ambiente explorado, fazendo um estudo de caso.
  - Coleta de dados – foi realizada para o desenvolvimento da revisão de literatura informações colhidas de livros e artigos, além de extrações de teses e outros trabalhos disponíveis na Internet. Para o estudo de caso foram realizados questionários que foram aplicados a funcionários e também uma entrevista com o empreendedor.
  - Conclusão – a empresa possui uma administração com base familiar e há resistências a mudanças devida à cultura adotada pelos diretores e colaboradores, mas o estudo evidenciou os impactos que as

invariáveis mudanças no ambiente empresarial, trazem às funções da Controladoria com foco em estabelecer respostas rápidas e eficazes para assegurar a contribuição efetiva no processo de gestão.

## 5.5 TRABALHOS DO ANO DE 2018

- **Ferramentas da controladoria aplicadas na gestão e na tomada de decisão de uma empresa distribuidora de energia elétrica (VALVERDE et al, 2018)**
  - Objetivo geral – apresentar a aplicabilidade das ferramentas da Controladoria Estratégica, de forma a trazer excelência na gestão de uma empresa distribuidora de energia elétrica.
  - Tipo de pesquisa – pesquisa exploratória e descritiva, como também qualitativa e um estudo de caso.
  - Coleta de dados – pesquisas bibliográficas em livros, artigos, periódicos, textos legais e outras publicações sobre o assunto, para o estudo de caso foi realizada uma entrevista semiestruturada, por meio de um questionário que foi aplicado ao diretor corporativo contábil e patrimonial, ao diretor de planejamento e engenharia, ao gerente corporativo de desenvolvimento de sistemas, ao gerente corporativo de finanças, à assessora de planejamento da diretoria técnica e à equipe de eficiência energética.
  - Conclusão – foram escolhidas seis ferramentas de Controladoria para o estudo: planejamento estratégico, gestão orçamentária, *balanced scorecard*, gestão estratégica de custos, gestão financeira e sistema de informações. Após a aplicação dos questionários aos gestores pode-se afirmar que é evidente que um dos fatores resultantes do crescimento do grupo é a correta utilização das ferramentas de Controladoria aliada ao interesse incessante de aumento dos níveis de eficiência e rentabilidade, melhorar os indicadores de qualidade de serviços e o atendimento aos clientes, tudo isto por meio de boas práticas de gestão e que as ferramentas de Controladoria são pontos vitais para esse sucesso.

- **A importância da controladoria na gestão empresarial (TOME e REIS, 2018)**
  - Objetivo geral – evidenciar a importância da Controladoria na gestão de empresas e de que maneira pode fornecer suporte ao processo de geração de informações.
  - Tipo de pesquisa – tipo observacional mais utilizado em ciências sociais, estudo de caso.
  - Coleta de dados – revisão e interpretação de estudos através de referências bibliográficas ou citações de artigos, trabalhos e aplicações semelhantes em outros contextos referentes ao objeto da investigação. Para o estudo de caso foi feita uma entrevista com o gestor e o *Controller* da empresa Della Via Pneus Ltda.
  - Conclusão – no levantamento de informações e definições dentro da Controladoria, pode-se identificar que ela é sim um instrumento fundamental no processo de controle de gestão e tomada de decisões para os empresários. A gestora e o *Controller* da empresa deixaram bem claro que a Controladoria ajuda diretamente nos resultados da organização, por meio da apresentação de relatórios demonstrando o desempenho e evolução da empresa. Assim, a Controladoria ajuda a empresa a atingir suas metas por meio de inúmeras análises das fraquezas que surgem no decorrer do tempo.
  
- **Controladoria como ferramenta de gestão empresarial: um estudo dos processos de controle em uma indústria de bebidas (ARAÚJO et al, 2018)**
  - Objetivo geral – demonstrar a Controladoria como ferramenta de gestão empresarial em uma empresa distribuidora de bebidas, no estado do Pará.
  - Tipo de pesquisa – pesquisa bibliográfica e de campo, com natureza descritiva e exploratória.
  - Coleta de dados – foi feita com a utilização de dados primários através de aplicação de questionários aplicados a alguns funcionários da empresa.

- Conclusão – a partir da pesquisa realizada constatou-se a importância do papel dos controles sobre registros, relatórios, balancetes e outros documentos emitidos pela empresa. A Controladoria é vital para a empresa e possibilita o sucesso de todo o planejamento organizacional e estratégico. Também ajuda a empresa com um modelo de gerenciamento capaz de diagnosticar riscos e maximizar lucros e tomar decisões.

## 5.6 TRABALHO DO ANO DE 2019

- **Controladoria estratégica como suporte a gestão e competitividade: uma perspectiva sobre o *Balanced Scorecard* (LACERDA e MACEDO, 2019)**
  - Objetivo geral – verificar e compreender a relevância da Controladoria estratégica para a organização dentro do mercado competitivo, fazendo uso da ferramenta *Balanced Scorecard*.
  - Tipo de pesquisa – fez uso de embasamento literário, referências e informações de caráter descritivo, qualitativo e bibliográfico.
  - Coleta de dados – as informações foram coletadas em estudos de autores a partir de materiais publicados em livros e artigos.
  - Conclusão – como as empresas têm como objetivo principal se manter no mercado a controladoria estratégica se torna importante para estar sempre atualizando a organização em relação à concorrência. Já com relação ao *Balanced Scorecard* a sua importância para uma organização é que ele converte estratégias e objetivos em ações para o crescimento e melhoria do alcance das metas traçadas pela empresa.
  
- **Controladoria e seu papel na atividade empresarial na percepção do *Controller* (CAROLINE, 2019)**
  - Objetivo geral – analisar a percepção do *Controller* sobre a aplicação e contribuição das macro funções da Controladoria no processo de gestão empresarial.

- Tipo de pesquisa – pesquisa qualitativa através da utilização do significado dos fenômenos e processos sociais para a análise do assunto.
- Coleta de dados – foi feita por meio de um questionário com perguntas qualitativas e quantitativas que foi enviada ao *Controller* por meio eletrônico, contendo sete questões onde o respondente dava pontuações sobre os quesitos perguntados.
- Conclusão – os resultados obtidos evidenciaram a importância da controladoria como ferramenta gerencial dentro de uma empresa. Ela colabora para a maximização dos resultados esperados com base no fornecimento de informações precisas, tempestivas e oportunas que auxiliam na tomada de decisão pelos gestores.

## 5.7 ANÁLISE E DISCUSSÃO BIBLIOGRÁFICA DOS TRABALHOS DESCRITOS

Como foi descrito na metodologia, foram analisados 27 trabalhos entre os anos de 2014 a 2019, e os pontos que foram escolhidos para a análise foram: objetivo geral, tipos de pesquisa, coleta de dados e conclusão.

Com relação ao objetivo geral, verificou-se que 12 deles, ou seja 44%, estão relacionados com a importância da Controladoria dentro das empresas; 10 trabalhos, ou seja 37%, se relacionam com a pesquisa de se há existência e execução de um setor de Controladoria nas empresas pesquisadas; 4 trabalhos, ou seja 15%, foram pesquisas relacionadas com melhorias e aplicação de um setor de Controladoria já existente ou não nas empresas estudadas, e, por fim, somente um trabalho, ou seja 4%, está relacionado com a contabilidade como ferramenta de Controladoria.

Confrontando com a fundamentação teórica realizada nesta pesquisa, pode-se verificar que há uma relação de congruência, pois foi verificado que a Controladoria é um setor importante para as organizações, pois tem muita influência na tomada de decisões devido ao seu principal objetivo que é o fornecimento de informações, sendo por isso muito importante que haja esse setor em todas as empresas.

No que diz respeito ao tipo de pesquisa e à coleta de dados verificou-se os seguintes resultados: com relação ao tipo de pesquisa em todos os trabalhos foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, sites, revistas, entre outros materiais disponíveis tanto na Internet como na própria empresa em estudo. A maioria dos trabalhos foi tipo de pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, teve-se 3 trabalhos de pesquisa quantitativa e qualitativa, e 11 deles estudo de caso.

Com relação ao meio de coleta de dados utilizada para as pesquisas foram 15 trabalhos, ou seja 56%, fazendo uso de questionários; 6 trabalhos, ou seja 22% usando entrevistas com contadores ou *controllers*, quatro utilizando pesquisas em materiais já publicados anteriormente; cinco utilizando relatórios das empresas e um deles que fez somente um confronto entre a teoria e a prática.

Por último, foram analisadas as conclusões dos trabalhos pesquisados verificou-se que em muitas empresas pesquisadas existe o setor de Controladoria, mas ainda em desenvolvimento, mas que atuam na sua principal função que é o fornecimento de informações para a tomada de decisão por parte dos gestores.

Outras que possuem interesses em tornar a Controladoria como departamento de apoio às decisões, mas que ainda está em processo de implantação.

Algumas que não possuem o setor, mas que usam algumas de suas ferramentas para geração de informações. Em um dos trabalhos pesquisados verificou-se que a empresa não tem interesse em possuir um setor de Controladoria considerando-o apenas legislativo estando defasado e sem utilização.

Em outra empresa, onde foi constatada a não utilização do departamento de contabilidade na ajuda à Controladoria ocasionou em um fracasso da empresa e retardando o seu crescimento.

Como se pode observar, a maioria das empresas que foram analisadas possuem um setor de Controladoria, mas ainda muitas não possuem este setor bem desenvolvido, ainda engatinhando para a sua concretização o que se torna uma divergência com a teoria que consideram de grande importância este setor para as organizações. Não só o setor como também a presença de um *controller*

que é o profissional capacitado para atuar na área e verificar as informações que são mais essenciais na ajuda aos gestores para a tomada de decisão.

Como foi descrito, somente uma empresa não possui este setor, achando-o não útil e não tendo mais investido no mesmo. Mas, o que ocorreu foi problemas na empresa com a tomada de decisão e por isso a mesma provocando um crescimento retardado.

Mas, no geral da pesquisa, foi verificado que a Controladoria é considerada de grande importância para as empresas no auxílio à tomada de decisões.

## 5.8 ANÁLISE E DISCUSSÃO BIBLIOMÉTRICA DOS TRABALHOS PESQUISADOS

Com relação à bibliometria, foi realizada a análise e discussão dos resultados de forma quantitativa com base nas seguintes características: Instituição de origem, tipo de trabalho, titulação dos autores, metodologia empregada, tipo de empresa estudada e palavras-chave mais recorrentes.

Durante a pesquisa foram encontrados mais de 60 trabalhos relacionados com o tema da pesquisa, e após análise de período de tempo, de 2014 a 2019, ficaram 27 trabalhos para serem analisados.

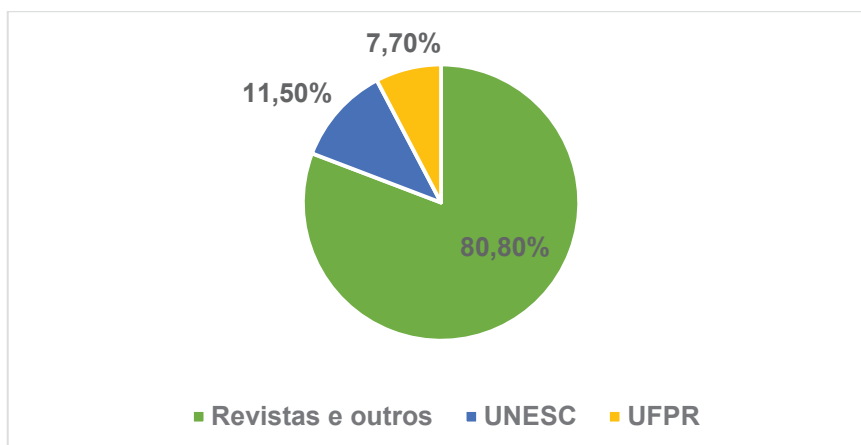
### 5.8.1 Instituição de origem

No que diz respeito à Instituição de origem, a maioria são artigos publicados em revistas, jornais ou de participação em congressos, totalizando 80,8%. O restante são monografias e TCC's apresentados em universidades, sendo 11,5% na UNESc (Universidade Estadual de Santa Catarina) e 7,7% na UFPR (Universidade Federal do Paraná).

O Gráfico 1, mostra esse resultado:



Gráfico 1 – Instituição de origem



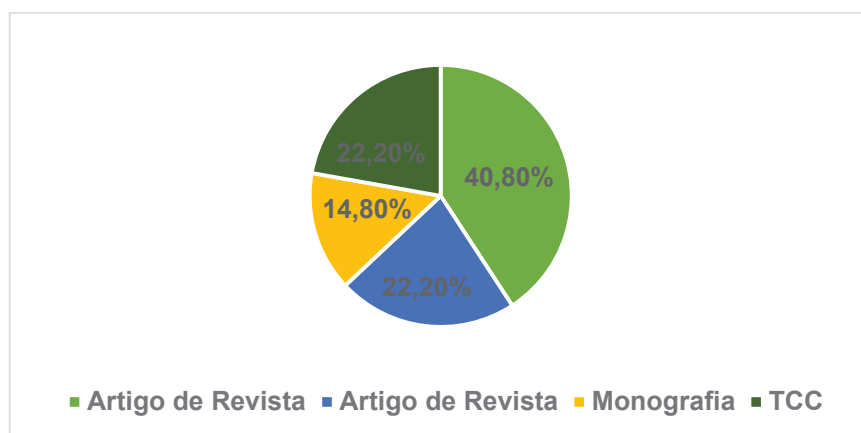
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### 5.8.2 Tipo de trabalho

O segundo item analisado está relacionado com o tipo de trabalho, e como foi demonstrado no item anterior a maioria das instituições de origem são revistas, logo tem-se um maior percentual de artigos de revista que foi de 40,8%, num total de 11 trabalhos; artigos de congressos e universidades foram 6 com percentual de 22,2%. Foram encontradas 4 monografias totalizando 14,8% e por fim, 6 TCC's com 22,2%.

No Gráfico 2 a seguir são mostrados esses resultados:

Gráfico 2 – Tipo de trabalho



Fonte: elaborado pela autora (2019)

### 5.8.3 Composição e titulação dos autores

Com relação à composição de autorias, o que aparecer mais são trabalhos realizados por um ou por dois autores, tendo um total de 57 autores. A Tabela 1, mostra esta composição ano a ano:

Tabela 1 – Composição dos autores

| AUTORES | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------|------|------|------|------|------|------|
| 1       | 3    | 1    | 2    | 3    | 0    | 1    |
| 2       | 2    | 2    | 1    | 1    | 2    | 2    |
| 3       | 1    | 1    | 2    | 1    | 0    | 0    |
| 4       | 1    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    |
| 6       | 0    | 1    | 0    | 0    | 0    | 0    |

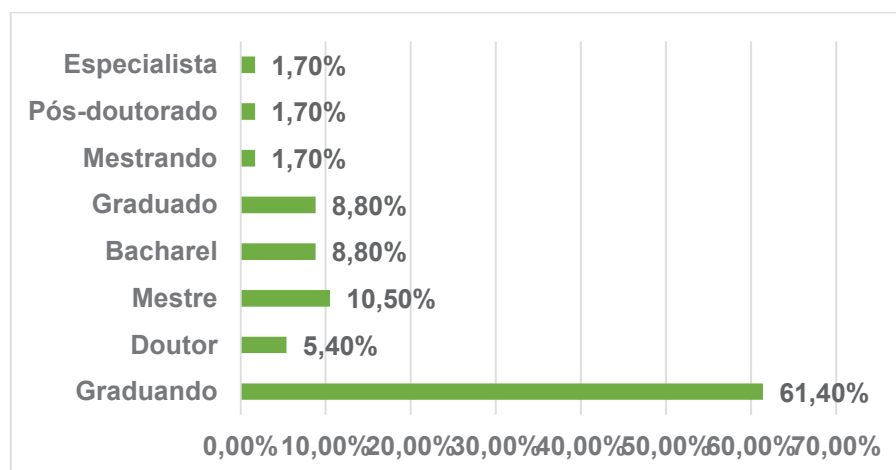
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ainda com relação à titulação dos autores que realizaram os trabalhos, tem-se as categorias de:

- Graduando – 35 – 61,4%;
- Doutor – 3 – 5,4%;
- Mestre – 6 – 10,5%;
- Bacharel – 5 – 8,8%;
- Graduado – 5 – 8,8%;
- Mestrando – 1 – 1,7%;
- Pós-doutorado – 1 – 1,7%; e
- Especialista – 1 – 1,7%

O Gráfico 3, mostra estes resultados:

Gráfico 3 – Titulação dos autores



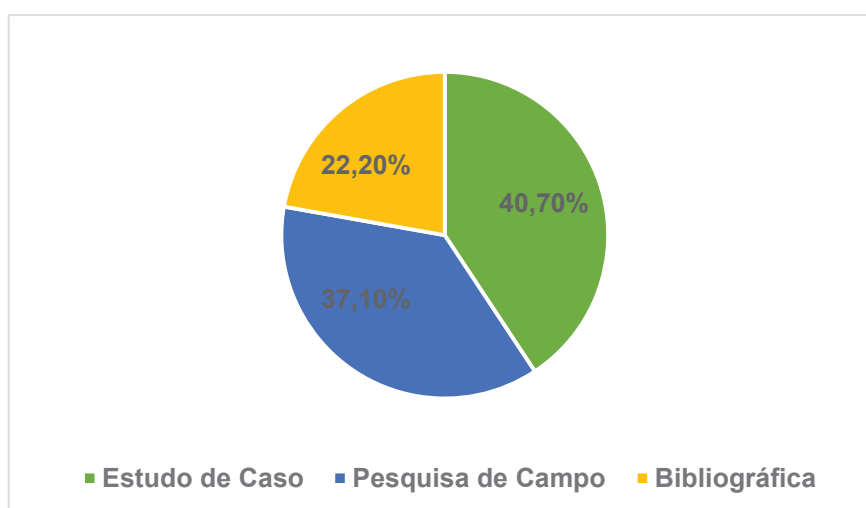
Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### 5.8.4 Metodologia aplicada

Nos trabalhos pesquisados encontrou-se somente três tipos de metodologia: estudo de caso, pesquisa de campo e bibliográfica.

Pesquisa como estudo de caso foram encontrados em 11 dos trabalhos pesquisados dando um percentual de 40,70%; como pesquisa de campo foram 10 trabalhos, com percentual de 37,1%. Com relação à pesquisa bibliográfica, todos apresentaram este tipo de metodologia, mas 6 deles utilizou somente ela num percentual de 22,2%, como se pode verificar no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Metodologia aplicada



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

#### 5.8.5 Tipo de empresa estudada

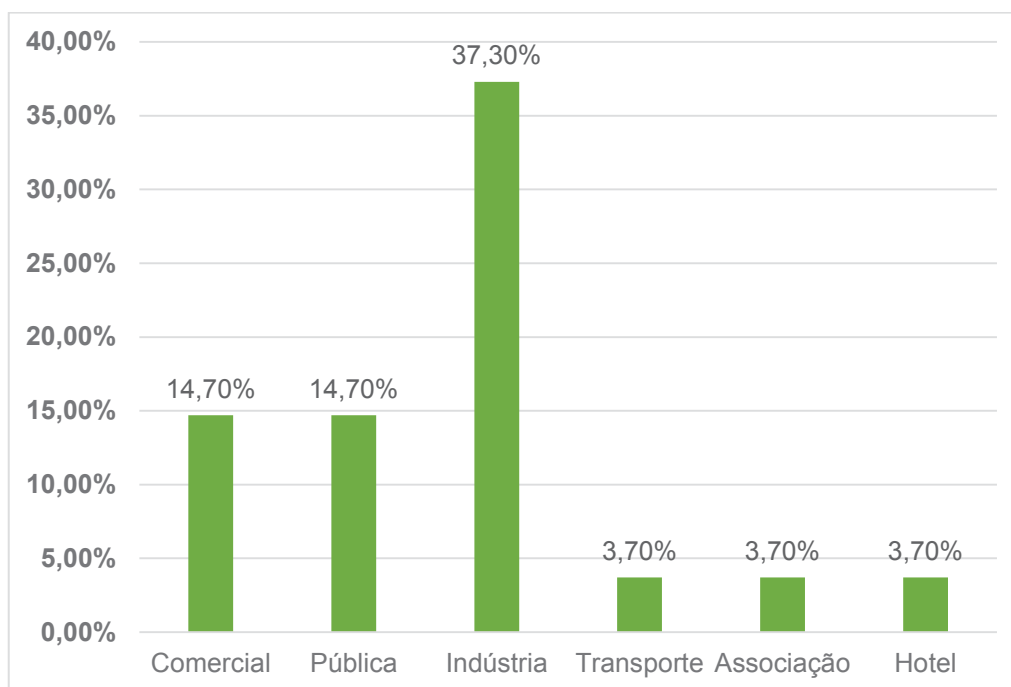
Os trabalhos tiveram suas pesquisas de campo e estudos de caso, nos seguintes tipos de empresa, verificando-se que há uma maior preferência em se fazer pesquisas em indústrias, e em segundo lugar em empresas públicas e comerciais.

Com relação aos resultados obtidos foram:

- Empresa Comercial – 14,70%;
- Empresa Pública – 14,70%;
- Indústria – 37,3%;
- Empresa de Transporte – 3,7%;
- Associação – 3,7%; e hotel – 3,7%.

Esses resultados podem ser visualizados no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Tipo de empresa estudada



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### 5.8.6 Palavras-chave mais recorrentes

Durante a análise dos trabalhos escolhidos percebeu-se um grande número de palavras-chave nos resumos elaborados pelos autores. Mas, há algumas delas que serão descritas na Tabela 2 a seguir, que foram as mais encontradas.

Tabela 2 – Palavras-chave mais recorrentes

| PALAVRAS-CHAVE     | PERCENTUAL |
|--------------------|------------|
| Contabilidade      | 11,50%     |
| Controladoria      | 100,00%    |
| Gestão Pública     | 11,50%     |
| Gestão Empresarial | 11,50%     |
| Tomada de decisão  | 19,20%     |
| Processo de Gestão | 11,50%     |
| Gestão             | 38,50%     |
| Controller         | 11,50%     |
| Planejamento       | 34,60%     |

Fonte : Elaborado pela autora (2019)

Como se pode perceber a palavra Controladoria foi encontrada em todos os trabalhos, pois era o foco da pesquisa. Seguida pelas palavras Gestão e Planejamento.

## **6. CONCLUSÃO**

Este trabalho foi de grande importância para o crescimento profissional no que diz respeito à Controladoria.

Pode ser verificado dentro da pesquisa bibliográfica que a Controladoria é de fundamental importância para as organizações, pois ela fornece informações fidedignas para a utilização dos gestores no seu processo de tomada de decisões.

Pode-se concluir também que os trabalhos analisados estão de acordo com a fundamentação teórica no que diz respeito à importância da Controladoria para as organizações, sendo muito válido ter um setor somente de controladoria que junto com a contabilidade podem ajudar os gestores na tomada de decisão.

Verificou-se na fundamentação teórica como a controladoria ajuda a gestão empresarial na tomada de decisão e como é importante a figura do Controller que é o profissional capacitado para atuar neste setor, pois a sua formação está relacionada com a adequada atuação para que tenha sucesso no envio das informações necessárias à gestão empresarial.

Com relação à pesquisa bibliométrica, verificou-se que existência inúmeras pesquisas realizadas com relação a este tema, mostrando a sua importância para as organizações.

Nesta pesquisa, verificou-se que muitas empresas ainda não possuem um departamento bem estruturado de Controladoria, mas que na maioria está em fase de implantação. E aquelas que já fazem uso dele estão conscientes de sua importância para a tomada de decisões.

Há poucas que não possuem, mas que desejam implantá-la e somente uma que não tem interesse.

Verificou-se também que onde não há a utilização da Controladoria, as empresas possuem um baixo rendimento o que provoca um retardo no seu crescimento.

Com isso pode-se afirmar que a Controladoria é eficaz em qualquer tipo de gestão, tanto comercial, como industrial, pública e até mesmo em hotéis, empresas de transporte entre outras.

Também se justifica ter empresas com o setor de Controladoria para mantê-las ativas no mercado por meio de pessoas qualificadas que podem tomar decisões para ter produtos de melhor qualidade e que satisfaçam as necessidades do consumidor.

Com relação à justificativa acadêmica ajudará a muitos que venham a ler este trabalho possam verificar o quanto é importante o curso que estão fazendo para que as empresas possam tomar decisões adequadas para atingir os seus objetivos e se manter no mercado competitivo que existe hoje devido à globalização.

Sugere-se para as pessoas que forem fazer pesquisas com este tema procurem verificar mais as empresas que não possuem um setor de Controladoria que possam implantá-lo, mostrando a sua importância para a manutenção da empresa no mercado e ajudar na tomada de decisões para atingir seus objetivos. As empresas que podem ser estudadas são de qualquer

ramo, pois como visto no estudo tanto bibliográfico como bibliométrico o setor de Controladoria é importante para todos ajudando os gestores na tomada de decisões.

As limitações que podem acontecer neste tipo de estudo é a não aceitação por algum tipo de empresa em ter um setor específico de Controladoria e um profissional capacitado para o mesmo, como se pode verificar em um dos trabalhos analisados que a empresa não tinha e ainda achava que era apenas legislativo.

Enfim, o que se pode concluir é que a Controladoria é muito importante para as organizações no que diz respeito à tomada de decisões pelos gestores, para que cresça cada vez mais e se mantenha no mercado competitivo existente nos dias de hoje. Pode-se até dizer que uma empresa sem o departamento de Controladoria eficiente, terá grandes dificuldades para se manter viva no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, O. de C.; FISCH, Sílvio; MOSIMANN, Clara Pelliuginello. **Controladoria seu papel na administração de empresas**: um enfoque e sistemas de informação contábil. São Paulo: Daufsc, 1993.

ARAÚJO, Jamile Carla Oliveira et al. **Controladoria como ferramenta de gestão empresarial**: um estudo dos processos de controle em uma indústria de bebidas. 2018. Disponível em: <<http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/506/555>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

ARAÚJO, Juliano Augusto Orsi de. **Controladoria**: uma visão acerca da indústria têxtil da região do Brás no município de São Paulo. 2016. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/311750191\\_Controladoria\\_uma\\_visao\\_acerca\\_da\\_industria\\_textil\\_da\\_regiao\\_do\\_Bras\\_no\\_municipio\\_de\\_Sao\\_Paulo](https://www.researchgate.net/publication/311750191_Controladoria_uma_visao_acerca_da_industria_textil_da_regiao_do_Bras_no_municipio_de_Sao_Paulo)>. Acesso em: 25 abr. 2019.

ASSIS, Luana de; SILVA, Christian Luiz da; CATAPAN, Anderson. **As funções da controladoria e sua aplicabilidade na administração pública**: uma análise da gestão dos órgãos de controle. 2016. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4055>>. Acesso em: 03 mai. 2019.

BARRETO, M. da G. P. **Controladoria na gestão**: a relevância dos custos da qualidade. São Paulo: Saraiva, 2008.

BASILIO, Olívia Carolina de Resende et al. **A controladoria empresarial como ferramenta de gestão para micro e pequenas empresas do setor hoteleiro na região de Barbacena, MG**. 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20020430.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BEUREN, Ilse Maria e MOURA, Verônica de Miglio. **O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial**. Revista Brasileira de Contabilidade, n. 126, nov./dez. 2000.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração e Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

CAROLINE, Caroline. **Controladoria e seu papel na atividade empresarial na percepção do Controller**. 2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/controladoria-e-seu-papel-na-atividade-empresarial-na-percepcao-do-controller>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

CATELLI, A.; GUERREIRO, R. GECON. **Sistema de informação de gestão econômica**: uma proposta para mensuração contábil do resultado das atividades empresariais. In: Boletim do CRC. São Paulo, 1992.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, A. *et al.* Sistema de Gestão Econômica - GECON. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

CINTRA, Cíntia DE Souza et al. **O papel da controladoria como ferramenta de gestão**. 2014. Disponível em: <[periodicos.unifacef.com.br/index.php/dialogoscont/article/download/1231/900](http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/dialogoscont/article/download/1231/900)> Acesso em: 20 abr. 2019.

CONSTANTE, Fabrício; SOUZA, Juliane Vieira. **A contabilidade como ferramenta de controladoria para uma pequena indústria localizada em São José/SC**. 2015. Disponível em: <<http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/empreendedorismo/article/view/33>>. Acesso em: 22 abr. 2019.



CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de estão e cultura organizacional: conceitos e interações**. In: Caderno de Estudos Fipecafi, nº 18, maio/agosto/1998.

CUSTÓDIO, Ricardo Bittencourt. **A controladoria como ferramenta de gestão em uma empresa do ramo de construção civil**, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/3188>>. Acesso em: 22 abr. 2019.

DALCHIAVON, Ariberto; WERNKE, Rodney; ZANIN, Antonio. **Práticas de controladoria utilizadas em cooperativa central de crédito: estudo de caso**. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/26163>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

DAMASCENO, Melca Samira de Melo Varela; SILVA, Janderson Dantas da; NASCIMENTO, Ítalo Carlos Soares do. **A controladoria como uma ferramenta de gestão estratégica nas organizações do terceiro setor**. 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/elipa/Downloads/1939-5192-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/elipa/Downloads/1939-5192-1-PB%20(2).pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2019.

FERREIRA, Yoga Patrícia Kaquenha. **A controladoria no processo decisório: um estudo de caso em uma prestadora de serviços de pequeno porte localizada em Luanda/Angola**. 2017. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/5849>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, C. P. **Controladoria: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GARCIA, Osmarina Pedro Garcia; GARCIA, Elias; SOUTES, Dioe Olesczuk. **Influência da controladoria na geração das informações para o processo de indústrias moveleiras**. 2014. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3699/3700>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

GIONGO, J.; NASCIMENTO, A. M. **O envolvimento da Controladoria no processo de gestão: um estudo em indústrias do estado do Rio Grande do Sul**. Artigo apresentado no 12 Congresso Brasileiro de Custos 2005, Florianópolis, Brasil, 2005.

GOMES, Carolina Tabita de Souza; RIBEIRO, Fabiana Franco. **O papel da controladoria no processo de gestão: um estudo de caso em uma siderúrgica**. 2014. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/1981/3/2014-CienciasContabeis-CAROLINA%20TABITA%20DE%20SOUZA%20GOMES%20e%20FABIANA%20FRANCO%20RIBEIRO.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

GOMES, Gabriele da Silva. **A controladoria e o processo de gestão organizacional**. 2014. Disponível em:

<<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1111390049.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

GRANDE, J. F.; BEUREN, I. M. Mudanças nas práticas de Contabilidade Gerencial de empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 3, p. 84-104, 2008.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição a teoria na comunicação da Contabilidade. São Paulo. 1989. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LACERDA, Ana Carolina Dias de; MACEDO, Maria Erilúcia Cruz. **Controladoria estratégica como suporte a gestão e competitividade**: uma perspectiva sobre o *Balanced Scorecard*. 2019. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1464>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, Andrei Lodetti. **Controladoria estratégica**: fundamentos e instrumentos para apoio à gestão empresarial – estudo de caso em uma indústria gráfica localizada na região da AMREC. 2015. Disponível em: <<repositorio.unesc.net/handle/1/3552>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

LIMA, Letícia Melo de. **O papel da controladoria no suporte ao processo de geração de informações voltadas ao controle de gestão operacional em um sindicato do comércio varejista de Ijuí**. 2017. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/4490?show=full>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

LIVINGSTON, Jimmy e BAHAL, Romil. **Alianças eletrônicas**. HSM Management, São Paulo, p.46-52, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 6. ed. São Paulo, Atlas 2005.

MENDES, Alcindo Cipriano Argolo; KRUGER, Silvana Dalmutt; LUNKES, Rogério João. **Características da estrutura de controladoria**: um estudo empírico em empresas do oeste catarinense. 2015. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4658>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

MONTEIRO, et al. **A controladoria e o Controller no processo de gestão organizacional**. 2015. Disponível em: <[http://www.unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2015/controladoria\\_e\\_controller.pdf](http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2015/controladoria_e_controller.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2019.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MOSIMANN, Clara P., ALVES, Osmar de C., FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: Fundação ESAG, 1993.

NUNES, Adão Alberto Blanco; SELLITTO, Miguel Afonso. **A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte**. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v17n1/1678-6971-ram-17-01-0135.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

OLIVEIRA, A. B. S. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TGC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OTT, E. **La información contable y el proceso de toma de decisiones: marco conceptual y estudio empírico**. 1997. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas e Empresariais) - Universidad de Deusto, San Sebastián, 1997.

PADOVEZE, C. L. A controladoria no planejamento operacional: modelo para determinação da estrutura do ativo. **Revista de Contabilidade do CRC/SP**, São Paulo, Ano VI, n. 20, junho/2002.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RODRIGUES, Carolina Silos; BECKERT NETO, Alfredo. **A importância da controladoria nas pequenas empresas**. 2015. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/arquivos/2017/5/art20170511-04.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **Manual del controler: funciones, procedimientos y responsabilidades**. Bilbao: Deusto, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Paula Caroline Celestino dos; MARTINS, Deisi Graziela de Lima. **A importância da controladoria como ferramenta de gestão para a administração financeira**. 2017. Disponível em: <[file:///C:/Users/elipa/Downloads/6352-21989-1-PB%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/elipa/Downloads/6352-21989-1-PB%20(4).pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2019.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria: como instrumento de gestão**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2001.

SCHIMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, A. J. da; TOLEDO FILHO, J. R. de; PINTO, J. **Análise bibliométrica dos artigos sobre controladoria publicados em periódicos dos programas de pós-graduação em Ciências Contábeis recomendados pela Capes**. Revista ABCustos, São Leopoldo, v. 4, n. 1, p. 36-52, jan./abr. 2009.

SOUSA, Rafaela Soares. **Controladoria estratégica: o processo de gestão como elemento condutor nas atividades gerenciais**. 2017. Disponível em: <[https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/20171/8\\_CONTROLADORIA.pdf](https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/20171/8_CONTROLADORIA.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2019.

SOUZA, Bruno Carlos. BORINELLI, Márcio Luiz. **Controladoria**, Curitiba: IESDE, 2009.

SOUZA, G. S. de; SANTOS, A. R. dos; DIAS, V. B. **Metodologia da pesquisa científica: a construção do conhecimento e do pensamento científico no processo de aprendizado**. São Paulo: Animal, 2013.

TOME, Alexandre Scherrer; REIS, Rebeca Kizzay Crespo dos. **A importância da controladoria na gestão empresarial**. 2018. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/gestao-empresarial.html>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

VALVERDE, et al. **Ferramentas da controladoria aplicadas na gestão e na tomada de decisão de uma empresa distribuidora de energia elétrica**. 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/elipa/Downloads/4534-4654-1-PB%20(4).pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WAHLMANN, Gabriela Christina. **Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba**. Monografia, Faculdades Integradas Módulo, Caraguatatuba/SP, 2003.

WIENS, Anderson. **A controladoria na administração pública: estudo de caso em um município da região metropolitana de Curitiba**. 2016. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/54310/R%20-%20E%20-%20ANDERSON%20WIENS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 mai. 2019.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamento**. 3. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.