

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICAS DE FINANÇAS E CONTROLADORIA**

**ANA PAULA LEANDRO MEDEIROS RABELO**

**CONTROLADORIA: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL NA  
BASE DE DADOS SPELL NO PERÍODO DE 2000 A 2013**

**CRICIÚMA**

**2014**

**ANA PAULA LEANDRO MEDEIROS RABELO**

**CONTROLADORIA: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL NA  
BASE DE DADOS SPELL NO PERÍODO DE 2000 A 2013**

Trabalho apresentado para obtenção do grau de Especialista no curso de MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Ma. Andreia Cittadin

**CRICIÚMA**

**2014**

**ANA PAULA LEANDRO MEDEIROS RABELO**

**CONTROLADORIA: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL NA  
BASE DE DADOS SPELL NO PERÍODO DE 2000 A 2013**

Trabalho aprovado pela orientadora para obtenção do Grau de Especialista, no Curso de MBA em Gestão de Finanças e Controladoria da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

**CRICIÚMA**

**2014**

**“As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém leais com o que pensamos e sonhamos; lembre-se, tudo se desmancha no ar, menos os pensamentos”. (Paulo Beleki)**

## RESUMO

Rabelo, Ana Paula Leandro Medeiros. **Controladoria**: análise da produção científica nacional na base de dados Spell no período de 2000 a 2013. 2014. 45 p. Orientadora: Andreia Cittadin. Trabalho de Conclusão do curso de MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC. Criciúma – SC.

O presente estudo tem por objetivo identificar o perfil da produção científica sobre Controladoria na base de dados Spell. Para tanto, foram analisados as pesquisas publicadas do período de Janeiro de 2000 a Dezembro de 2013. Quanto ao delineamento da pesquisa, o estudo configura-se como descritivo, conduzido por meio de levantamento bibliográfico e pesquisa quali-quantitativa. A análise foi dividida da seguinte maneira: a) áreas de concentração das pesquisas sobre a Controladoria; b) quantidade de artigos publicados por ano; c) quantidade de autores por artigo; d) frequência das publicações dos Pesquisadores; e) periódicos que foram contemplados nos artigos; f) fontes mais utilizadas (livros, dissertações, teses, periódicos, anais de eventos e outros); e g) autores mais referenciados. Os resultados trazem as seguintes revelações: (1) a concentração de pesquisas dá-se nas áreas de ensino e no ambiente empresarial; (2) os anos apresentaram maior concentração de artigos foram de 2007 a 2012; (3) a maior incidência de artigos desenvolvidos deu-se por 3 pesquisadores por artigo; (4) a pesquisadora que mais publicou obras foi Ilse Maria Beuren com 17 publicações; (5) o periódico que teve mais obras publicadas foi a Revista de Contabilidade & Finanças – USP, que tem conceito A2 na CAPES; (6) a fonte mais utilizadas para a elaboração dos artigos foram livros nacionais totalizando 41,93%; e (7) os autores mais referenciados nas obras publicadas foram Mosimann e Fisch. Quanto aos resultados percebe-se a importância da disseminação do conhecimento sobre controladoria para melhoria do processo de gestão, sendo indispensável à realização de novas pesquisas voltadas para esta área.

Palavras – chave: Controladoria. Produção Científica. Base de dados Spell.

## LISTA DE QUADROS

Quadro1: Premissas básicas da controladoria.....	14
Quadro 2: Conceitos sobre controladoria.....	15
Quadro 3: Missão e objetivos da controladoria.....	17
Quadro 4: Tipos de processos de gestão.....	20
Quadro 5 : Etapas do processo de gestão e sistemas de informações.....	27
Quadro 6: Frequência das publicações dos pesquisadores.....	35
Quadro 7: Periódicos que foram contemplados nos artigos.....	37
Quadro 8: Ranking dos autores mais referenciados.....	39

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Atuação da controladoria.....	19
Figura 2: Tipos de planejamento.....	21
Figura 3: Ciclo dos tipos de planejamento.....	25
Figura 4: Quantidade de artigos publicados por ano.....	33
Figura 5: Quantidade de autores por artigo.....	34

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Áreas de concentração das pesquisas sobre controladoria.....	32
Tabela 2: Tipos de fontes mais utilizadas nas pesquisas.....	39



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
<b>1.1</b>	<b>TEMA E PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>11</b>
1.3	OBJETIVOS.....	11
1.3.1	OBJETIVO GERAL.....	12
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1	A Origem da Controladoria .....	13
2.2	Conceitos .....	14
2.3	Controladoria: missão e objetivos.....	17
2.4	Funções da Controladoria.....	18
2.5	Processo de gestão e sistemas de informações .....	20
2.5.1	Processo de gestão: planejamento estratégico, tático e operacional.....	20
2.5.1.1	Planejamento: estratégico.....	22
2.5.1.2	Planejamento: tático.....	23
2.5.1.3	Planejamento: operacional.....	24
2.5.2	Processo de gestão: execução e controle.....	25
2.5.3	Sistemas de informações.....	26
2.6	Estudos anteriores relacionados ao tema.....	27
<b>3</b>	<b>MÉTODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>29</b>
3.1	Enquadramento metodológico.....	29
3.2	Procedimentos para coleta e análise de dados.....	30
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DADOS.....	32
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>40</b>
<b>12</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste capítulo apresenta-se o tema e problema da pesquisa, seus objetivos e a justificativa da realização de estudo.

### **1.1 TEMA E PROBLEMA**

No âmbito empresarial é primordial a aplicação de instrumentos gerenciais que favoreçam e propiciam o desenvolvimento de diferenciais no atual mercado econômico. Neste sentido, a controladoria surgiu como ramo de conhecimento e aplicação na área administrativa para dar suporte ao processo gerencial, principalmente nas etapas de planejamento, execução e controle.

Por meio da disponibilização de informações de caráter contábil e gerencial é possível obter vantagem competitiva pelas organizações perante os concorrentes. Os gestores por meio de uma base de informações sólidas, podem estabelecer seus objetivos estratégicos, implementar seus planos e efetuar o acompanhamento das metas de modo a alcançar os resultados almejados.

Diante desse cenário, as pesquisas com enfoque sobre controladoria apresentaram aumento significativo, tanto em livros didáticos como em artigos científicos. Sendo que um dos principais objetivos desses estudos é verificar a aplicação da controladoria no cotidiano empresarial.

Neste contexto, é importante conhecer os estudos sobre a controladoria e suas perspectivas nas organizações. Em decorrência deste exposto, a problemática deste trabalho é: Qual o perfil da produção científica sobre controladoria na base de dados Spell?

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

Devido a instabilidade do mercado, os gestores devem implementar instrumentos gerenciais que possibilitem o alcance das metas almejadas.

Para garantir a continuidade no mercado, as empresas devem manter em sua estrutura organizacional, setores eficientes e eficazes nas resoluções dos problemas e tomadas de decisões do dia-a-dia. A controladoria disponibiliza aos gestores informações confiáveis, seguras e ágeis para subsidiar estas decisões. Desta forma, a controladoria abrange alguns processos de gestão, que se inicia com o planejamento estratégico/operacional, controle e execução, os quais são essências para sobrevivência das entidades.

A utilização das ferramentas da controladoria permite um maior suporte informacional assegurando nas decisões de curto e longo prazo mais acertados, pois considera as alternativas mais viáveis para concretizar as metas e os objetivos empresarias, além de efetuar o controle da execução destas ações.

Na base teórica, este trabalho contribuirá de forma a apresentar os estudos pertinentes à controladoria efetuados nos últimos anos. Assim, será possível destacar os autores e pesquisadores mais referenciados, quais são as áreas de concentração das pesquisas sobre controladoria, além das fontes mais utilizadas para elaboração dos artigos pesquisados, dentre outros aspectos importantes inerentes a esta área.

É importante enfatizar que nos últimos anos, houve uma expansão na utilização da controladoria tanto na área de ensino quanto na empresarial. A contribuição deste estudo, justifica-se de forma prática, pois a controladoria deve estar presente na vida acadêmica (discentes e docentes), bem como no âmbito empresarial (gestores).

## **1.3 OBJETIVOS**

Neste tópico mostram-se os objetivos, geral e específicos que nortearam a realização dessa pesquisa.

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a produção científica disponibilizada na base de dados Spell sobre o tema controladoria.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Desta forma, tem-se como os objetivos específicos:

- efetuar um levantamento dos artigos científicos na base de dados Spell que possuíam a palavra chave controladoria;
- selecionar como objetivo de estudo somente artigos relacionados a área privada; e
- apresentar o perfil da produção científica sobre controladoria no período de 2000 a 2013.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo expõe a teoria que fundamenta a realização do estudo. Inicialmente são apresentados conceitos sobre a controladoria, com ênfase nos objetivos e funções dessa área.

### 2.1 A Origem da Controladoria

A contabilidade é uma ciência que passou nos últimos anos relevante evolução devido aos diversos fatores globais: econômicos, políticos e tecnológicos. Para atender as necessidades das empresas em relação ao processo de gestão precisou abranger funções de caráter gerencial, de modo a apresentar informações essenciais para a tomada de decisões dando origem a controladoria.

No âmbito mundial a controladoria existia no Antigo Egito, sendo utilizada em caráter de inspeção e apontamento sobre entrada e saída de dinheiro e bens. Nos Estados Unidos, em meados de 1700, tinha como intuito equilibrar os gastos com orçamento e o destino do que era gasto na área pública; em 1800 os *controllers* focavam na área financeira; e por volta de 1900, a controladoria passou a desempenhar o papel de planejamento, controle e sistema de informações (LUNKES *et al*, 2009).

Esta área teve um maior destaque no século XX, nos Estados Unidos da América, com o objetivo de controlar as corporações norte-americanas (CARVALHO JUNIOR; ROCHA, 2008).

No Brasil, a controladoria surgiu devido a vinda de multinacionais para o país. Sendo assim, os profissionais brasileiros eram capacitados pelos estrangeiros, para prestar informações para as matrizes dos países de origem, neste caso, as corporações norte-americanas.

## 2.2 Conceitos

A controladoria é entendida sobre dois enfoques. Para Almeida, Parisi e Pereira (2001), a controladoria deve ser vista segundo a ótica das seguintes perspectivas: ramo de conhecimento e órgão administrativo.

A primeira refere-se a base conceitual necessária para utilização da controladoria para atender as necessidades dos gestores. A segunda entende-se como um órgão administrativo, que deve disseminar o conhecimento, implantar e modelar os sistemas de informações para possibilitar aos administradores a tomada de decisão mais adequada.

Na concepção de Catelli (2001), a controladoria como ramo de conhecimento e unidade administrativa, deve seguir algumas premissas básicas. No Quadro1 mostram-se estas premissas:

Quadro 1: Premissas básicas da controladoria

Ramo de Conhecimento	Unidade Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidade;</li> <li>• Sistema de interação com ambiente;</li> <li>• Resultado econômico como indicador de eficácia;</li> <li>• Resultado econômico como base tomada de decisões;</li> <li>• Modelo de gestão empresarial;</li> <li>• Processo de gestão: planejamento, execução e controle;</li> <li>• Sistema de informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica;</li> <li>• Subsídio ao processo de gestão de informações;</li> <li>• Gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio as decisões;</li> <li>• Apoio à consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas.</li> </ul>

Fonte: Catelli (2001, 344;346)

Nota-se que a controladoria sob os dois aspectos tem como foco a gestão econômica das organizações por meio do uso de sistemas de informações. Logo, a controladoria é a responsável por disponibilizar informações para a gestão nas empresas. Com isso é possível conduzir os gestores para a otimização dos resultados.

A controladoria teve sua origem em controles. No entanto, com a expansão do mercado empresarial, esta função tornou-se multidisciplinar, envolvendo conhecimentos das mais diversas áreas, como: contabilidade, economia, administração, estatística, psicologia, dentre outras.

Para Horváth (2006), este ramo de conhecimento não visa apenas ao que diz respeito a área operacional, mas sim um contexto muito maior como no campo estratégico e tático das organizações.

Segundo Lunkes, Brinckmann *et al* (2009, p. 26) , a controladoria teve a sua evolução “ de uma função estritamente de controle para uma ampla área de atuação, a qual vem englobando atividades de gestão estratégica, de pessoal e de organização.” As funções e atividades desempenhadas pela controladoria, tornaram-se fatores vitais para o controle e planejamento de todos os tipos de instituições, sejam estas com ou sem fins lucrativos. Esta deve integrar o processo de gestão com o intuito de otimizar os resultados da empresa.

Atualmente, a literatura apresentar diversos conceitos no que tange a controladoria, sobre este aspecto destacam-se autores enfatizando sua atuação desde as áreas operacionais até os reflexos nas decisões estratégicas.

No Quadro 2, destacam-se os principais conceitos pertinentes a controladoria:

Quadro 2: Conceitos sobre controladoria

<b>1935</b>	<b>Knoeppel</b>	Coordenar o negócio de modo imparcial, com responsabilidade sobre os planejamento e controle dos lucros.
<b>1976</b>	<b>Kanitz</b>	A Controladoria tem como função avaliar o desempenho das diversas divisões da empresa fazendo parte dos sistemas de controle gerencial.
<b>1989</b>	<b>Guerreiro</b>	A controladoria deve estar vinculada a gestão eficaz pois esta configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, proporcionando-lhe seu desenvolvimento e otimização de seus resultados, sob quaisquer circunstâncias que influenciem seu desempenho hoje e no futuro.
<b>1993</b>	<b>Nakagawa</b>	É responsável em reportar dados relevantes capazes de influenciar os gestores na tomada de decisões, de forma lógica e seguindo os objetivos da empresa.
<b>1995</b>	<b>Perez Jr, Pestana e Franco</b>	É missão da Controladoria, otimizar os resultados econômicos através da eficiência de um modelo de informação baseado em um modelo de gestão, cujo cumprimento garante o processo de decisão-ação-informação-controlado.
<b>1999</b>	<b>Mosimann e Fisch</b>	Procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas afim de orienta-las.
<b>2001</b>	<b>Catelli</b>	É fornecedora de informações econômicas, do ponto de vista interno á empresa, além de um papel de gestora de sistema de informações para a

		gestão econômica da empresa.
<b>2004</b>	<b>Figueiredo e Caggiano</b>	A missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.
<b>2007</b>	<b>Cavalheiro e Flores</b>	Constitui-se, portanto, em um departamento que trabalha a contabilidade, as informações monetárias, físicas e os indicadores de desempenho voltados para a qualidade da gestão.
<b>2010</b>	<b>Nascimento e Reginato</b>	Estudo das teorias e temas que permitam entender a complexidade do processo decisório e as razões pelas quais cada gestor tem as suas próprias características, na tomada de decisões.

Fonte: Adaptado de Knoeppeel (1935); Nakagawa (1993); Mosimann e Fisch (1999); Cavalheiro e Flores (2007); Nascimento e Reginato (2010); Catelli (2001); Guerreiro; Kanitz; Perez Jr., Pestana e Franco (1995) e Figueiredo e Caggiano(2004).

O aumento da complexidade organizacional, a expansão dos mercados e a demanda de melhores práticas de gestão, influenciaram no desenvolvimento da controladoria. Nota-se que anteriormente buscava-se apenas o planejamento e controle dos lucros, com a evolução houve a aplicação do conhecimento das diversas áreas na gestão empresarial, possibilitando o uso de indicadores e projeções de cenários a fim de conduzir os gestores para a tomada de decisões baseados em informações mais concretas e reais.

É evidente que os autores ressaltam a controladoria como uma área de gestão, ou seja, um órgão de apoio à administração, o qual tem o intuito de dar suporte informacional aos gestores. Esta área deve atuar como coordenadora de esforços, ou seja, garantindo o alcance dos objetivos organizacionais por meio de informações adequadas, visando a eficácia econômica das diversas áreas da empresa.

Padoveze (2003, p.3) reforça que,

a controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa. Como a ciência contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente, futuro -, e como a ciência social exige a comunicação de informação, no caso a econômica, 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.

Verifica-se que a contabilidade tem um papel primordial para a eficácia da controladoria, pois fornece informações precisas e fidedignas para a tomada de decisão. Unidas a outras ferramentas como o planejamento, execução e controle permitem bases sólidas capazes de realizar projeções de cenários, com isso possibilitam o melhor desempenho empresarial.



### 2.3 Controladoria: missão e objetivos

A controladoria tem a função de garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia organizacional. Neste sentido, a missão deste órgão administrativo é: “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.” (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 1997, p. 26).

É responsável em processar, interpretar e transmitir os dados aos responsáveis, para auxiliar na busca por decisões corretas que terão reflexos no ambiente em que a empresa está inserida. Porém, Almeida, Parisi e Pereira (2001), destacam que todo subsídio ocasionado pela controladoria, não isenta a responsabilidade dos gestores perante as decisões tomadas. Esta área apenas oferece caminhos mais seguros a serem seguidos.

Para que a missão possa ser atingida é necessário alinhá-las aos objetivos. Catelli (2001, p.347) ressalta os seguintes objetivos: "promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade.”

Borinelli (2006, p.208), observa que a missão e objetivos da controladoria devem estar alinhados entre si para a obtenção da eficácia empresarial.

No Quadro 3, expõem-se a missão e objetivos da controladoria:

Quadro3: Missão e objetivos da controladoria

Missão	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelar pela sobrevivência e continuidade da empresa;</li> <li>• Promover, Coordenar e integrar os esforços das partes que formam o todo organizacional;</li> <li>• Assegurar a eficácia e otimização do resultado econômico da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidiar o processo de gestão;</li> <li>• Garantir informações adequadas ao processo decisório;</li> <li>• Monitorar os efeitos das decisões;</li> <li>• Colaborar para a obtenção da eficácia das áreas e administrar a sinergia entre elas;</li> <li>• Zelar pelo bom desempenho da empresa e viabilizar a gestão econômica;</li> <li>• Criar condições para exercer o controle, contribuir para o aperfeiçoamento dos processos internos e desenvolver relações com agentes do mercado.</li> </ul>

Fonte: Borinelli (2006, p. 208)

Segundo Borinelli (2006), a missão da controladoria deve estar vinculada aos objetivos e vice-versa para alcançar o sucesso que a empresa almeja. A controladoria auxilia no processo decisório por meio de suas ferramentas, direcionando os gestores a percorrer o caminho certo. Assim a missão e os objetivos devem estar alinhados pois asseguram a eficácia empresarial por meio da otimização dos resultados.

## **2.4 Funções da Controladoria**

As funções são os atos que são desempenhados para alcançar determinados objetivos. Segundo Catelli (2001), as principais funções da controladoria consistem em subsidiar o processo de gestão, apoiar a avaliação de desempenho e de resultados, gerir os sistemas de informações e atender aos agentes de mercado.

A função de subsidiar o processo de gestão, permite aos gestores um suporte na estruturação e na execução gerencial, por meio de um sistema informacional capaz de simular e projetar eventos econômicos que terão efeito no processo de tomada de decisão.

O processo de avaliação de desempenho mensura o comportamento, elaborando e avaliando os gestores ou as áreas de responsabilidades da empresa. Na avaliação de resultado, ocorre o monitoramento e a orientação dos processos por meio do estabelecimento de padrões (CATELLI, 2001).

Na parte pertinente ao sistema de informações, a controladoria auxilia na definição e na relevância das informações necessárias a gestão, também executa a elaboração de modelos de decisões para os diversos eventos econômicos aos gestores e busca padronizar e harmonizar o modelo de informação (CATELLI, 2001).

Para atender as demandas externas, deve-se analisar e mensurar o impacto das legislações no resultado econômico da empresa como apoio aos gestores responsáveis (CATELLI, 2001).

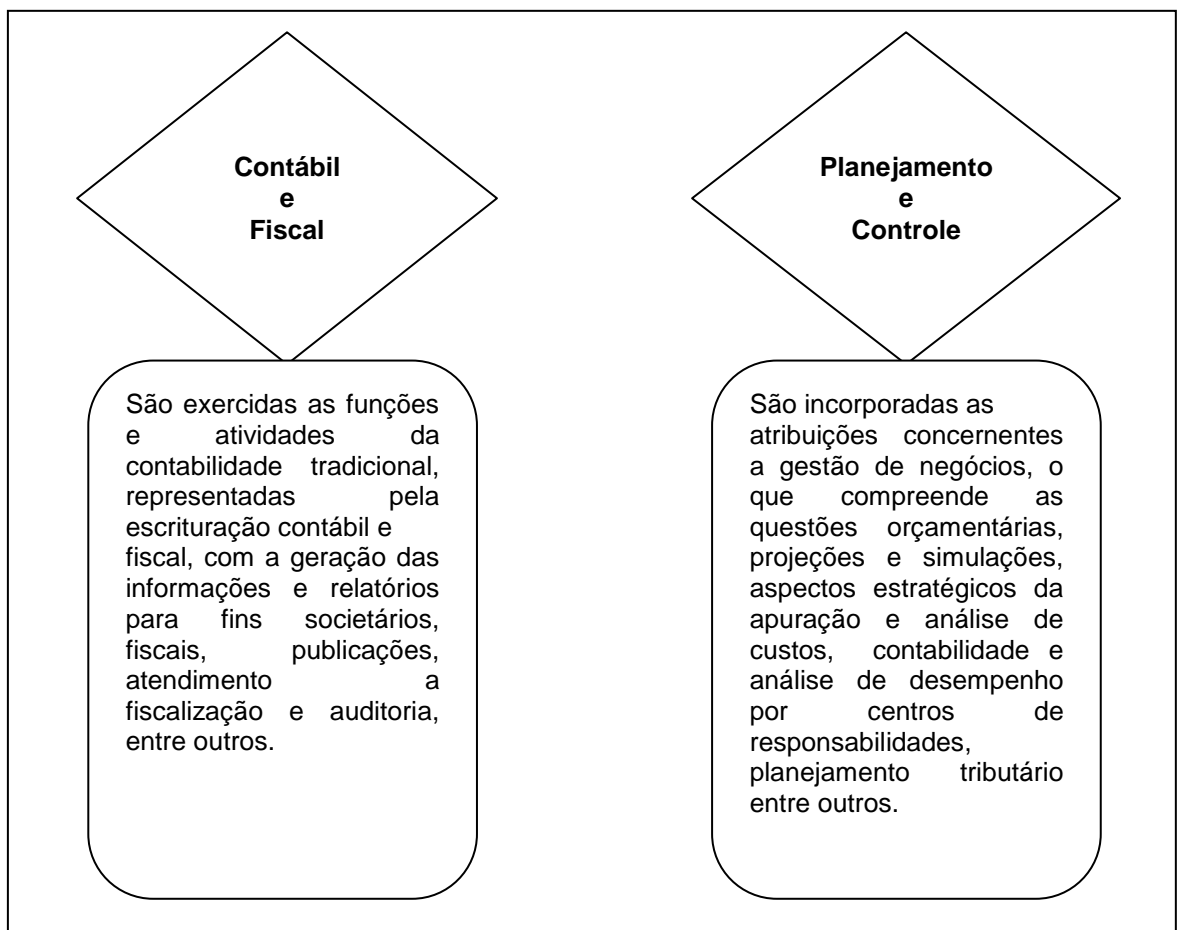
Peleias (2002, p. 14), enfatiza que as funções da controladoria devem ser norteadas sobre à vértice do planejamento, execução e controle, pois fornece:

**Subsídio à etapa de planejamento**, com informações e instrumentos que permitam aos gestores avaliar o impacto das diversas alternativas de ação sobre o patrimônio e os resultados da organização, e atuar como agente aglutinador de esforços pela coordenação do planejamento operacional;  
**subsídio à etapa de execução** por meio de informações que permitam comparar os desempenhos reais nas condições padrão e realizado pelo registro dos eventos e transações efetivamente concluídos; e  
**subsídio à etapa de controle**, permitindo a comparação das informações relativas à atuação dos gestores e áreas de responsabilidade com o que se obteve com os produtos e serviços, relativamente a planos e padrões previamente estabelecidos.

Estas três vértices, são responsáveis em direcionar os gestores para a obtenção da eficácia empresarial, por meio de instrumentos capazes de simular, projetar, executar e acompanhar às ações na busca dos objetivos organizacionais.

Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 7), a controladoria atua em dois segmentos. A Figura 1 mostra essa abrangência:

Figura 1 : Atuação da Controladoria



Fonte: Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 7)

Tais atribuições destacam a atuação da controladoria como um órgão vinculado às questões gerenciais inerentes ao planejamento e controle. Essa área pode atuar, também, exercendo funções de caráter contábil e fiscal.

## 2.5 Processo de gestão e sistemas de informações

Enfatiza-se que a controladoria deve utilizar instrumentos fundamentais para execução de suas atividades, que são os pertinentes ao processo de gestão, tais como: planejamento, execução e controle e aos sistemas de informações.

### 2.5.1 Processo de gestão: planejamento estratégico, tático e operacional

Segundo Lunkes, *et al* (2009, p. 30), no processo de gestão destacam-se a gestão operacional, econômica e estratégica, conforme expõem-se no Quadro 4:

Quadro 4: Tipos de processos de gestão

<b>Gestão Operacional</b>	Planejamento Operacional
	Elaboração de relatórios e interpretação
	Avaliação e deliberação
	Administração de impostos
	Elaboração de relatórios e órgãos reguladores e públicos
	Proteção de patrimônio
	Avaliações da economia política
<b>Gestão Econômica</b>	Subsidiar o processo de gestão
	Apoiar a avaliação de desempenho
	Apoiar a avaliação de resultado
	Gerir sistemas de informações
	Atender aos agentes de mercado
<b>Gestão Estratégica</b>	Planejamento
	Sistema de Informações
	Gestão de pessoas e Organizacional

Fonte: Lunkes, *et al* (2009, p. 30).

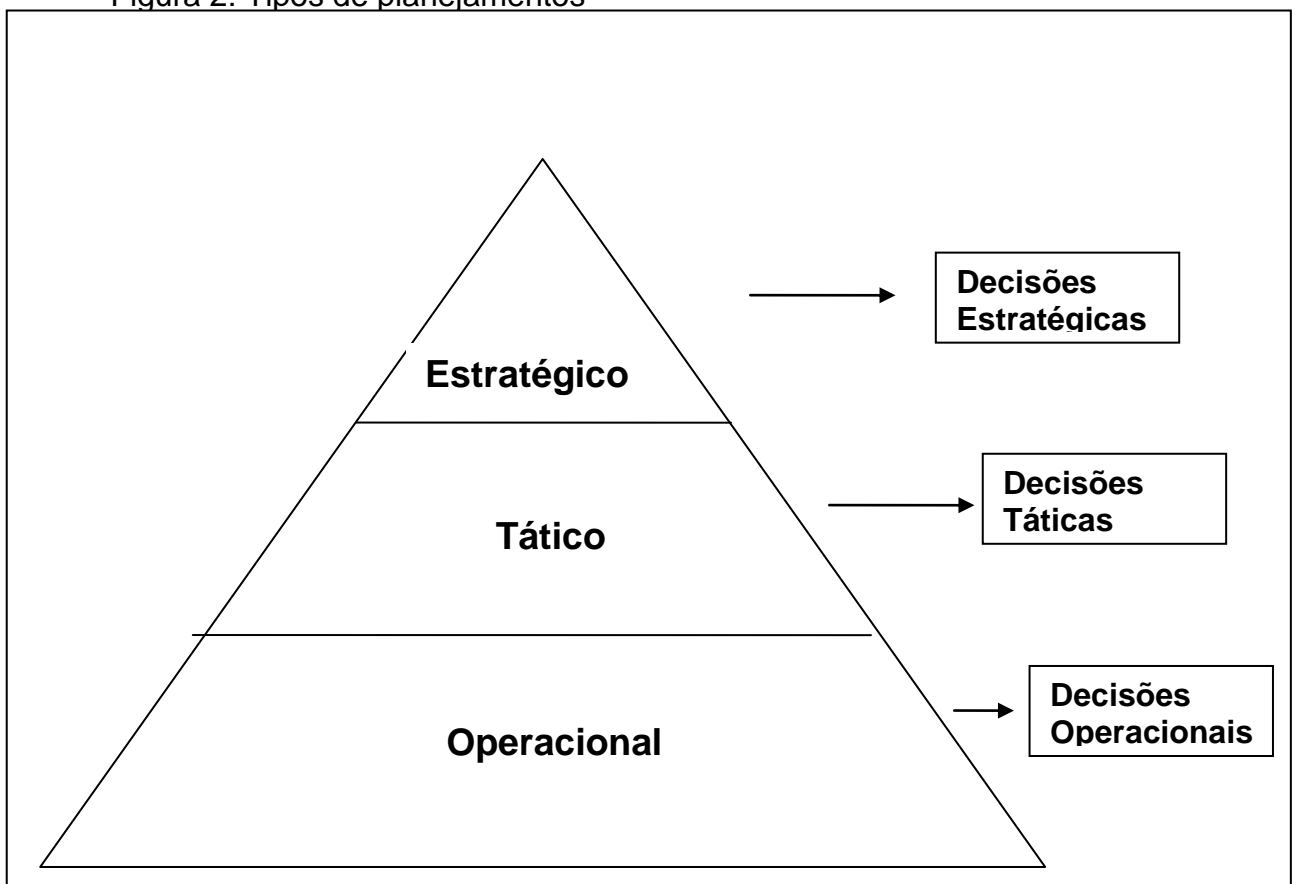
Nota-se que a gestão empresarial ocorre em diversos níveis, abrangendo as esferas operacional, econômica e estratégica. Para que esse processo alcance os resultados almejados deve-se efetuar o planejamento das ações, a implementação dos planos e a avaliação de desempenho conforme os planos idealizados.

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2010), para a organização ter continuidade auto-sustentável é necessário ter uma gestão forte na área de controladoria, que contemple o planejamento estratégico, orçamentos e avaliação de indicadores de desempenho e resultado.

Logo, para conseguir o sucesso a gestão empresarial deve abranger três níveis de planejamento adequadamente estabelecidos, capaz de desenvolver seus processos de forma organizada na busca da otimização de resultados.

Para Oliveira (2001) os três níveis de planejamento são classificados em estratégico, tático e operacional. A Figura 2 mostra essa classificação:

Figura 2: Tipos de planejamentos



Fonte: Oliveira ( 2001, p.45).

Os três tipos de planejamento devem estar alinhados, pois a execução destes é essencial para o sucesso da empresa, sendo que o planejamento estratégico desenvolve ações a longo prazo, o planejamento tático abrange objetivos a curto prazo em algumas áreas da organização e o operacional atribui planos de ações de forma mais restrita e com menores riscos.

Para garantir o crescimento da empresa e sua estabilidade no mercado, os gestores precisam traçar planos de longo, médio e curto prazo, os quais nortearão as ações de modo a permitir o alcance dos objetivos organizacionais.

Para um melhor entendimento, a seguir apresenta-se os aspectos relacionados ao planejamento estratégico, tático e operacional.

### **2.5.1.1 Planejamento: estratégico**

No planejamento estratégico a instituição simula cenários futuros identificando as possíveis ameaças e oportunidades. A consequência desta ação, resulta em um conjunto de diretrizes que irão balizar as etapas do planejamento operacional (CATELLI, 2001).

Segundo Silva (2007, p.49) este “planejamento envolve decisões em relação ao futuro, visando identificar e avaliar as melhores alternativas e suas consequências, incluindo os riscos.” Neste caso é realizada uma análise dos pontos positivos e negativos do mercado e elabora-se a melhor alternativa a partir destes dados.

O planejamento estratégico estabelece,

o comportamento da organização em relação ao meio ambiente, tendo como escopo garantir a missão da entidade e sua continuidade em longo prazo. É um processo decisório que ao analisar o comportamento das variáveis ambientais externas, em termos de ameaças e oportunidades, e internas, pontos fortes e fracos da entidade, tem por produto as diretrizes e políticas estratégicas (SANTOS, 2005, p.43).

Nota-se que o planejamento estratégico é vital para as empresas, pois com base nos pontos fortes e fracos da organização, ameaças e oportunidades, são traçados cenários futuros que possibilitam a consecução dos objetivos empresariais.

Para Padoveze (2003), planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso das organizações, porém esta ferramenta não garante sua totalidade, para tanto os objetivos estratégicos, devem estar alinhados as metas operacionais das diversas áreas.

Para o funcionamento do planejamento é necessário ter,

**objetividade:** deve colocar ênfase na busca de resultados para a empresa com comprometimento de seu corpo gerencial; **seletividade:** deve se concentrar no que é essencial e relevante para a empresa; **coerência:** deve ser compatível com a filosofia e com a cultura corporativa da empresa; **consistência:** os diversos objetivos a serem alcançados não podem se inviabilizar mutuamente; **realismo:** deve se restringir a objetivos factíveis mesmo que o ótimo inatingível dê lugar ao bom mais realizável; **ações globais e participativas:** envolvem o comprometimento de todos os níveis gerenciais nas etapas de elaboração, implantação e acompanhamento do que foi planejado; **flexibilidade:** deve permitir mudanças em resposta a novos desafios que tenham sido identificados; e **consolidação:** deve ser expresso em um plano estratégico que defina e quantifique os problemas, as metas e as estratégias (SÁ; MORAES, 2005, p.6).

Verifica-se que desenvolver planos estratégicos é o principal caminho para as empresas alcançarem os objetivos almejados. No entanto, é preciso acompanhar seus processos nas atividades táticas e operacionais, de modo a garantir que todas as áreas estejam alinhadas ao alcance dos resultados globais da entidade.

#### 2.5.1.2 Planejamento: tático

O planejamento tático está voltado para as áreas e é desenvolvido com base nos objetivos traçados no planejamento estratégico.

Este tipo de planejamento abrange alguns setores da instituição e, geralmente, é projetado a médio prazo, com o intuito de alcançar os objetivos departamentais (CHIAVENATO, 2000).

Para Fernandes e Berton (2005), é característica desse planejamento ter impacto a médio prazo, normalmente ocorre no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as decisões estratégicas tomadas pelos gestores.

Outro aspecto relevante é que,

o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacional inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 2003, p. 48).

Observa-se que o planejamento tático é elaborado nos níveis intermediários da empresa, tem como finalidade a utilização racional dos recursos

disponíveis para alcançar os objetivos organizacionais e seguir as políticas estabelecidas pelo processo decisório.

### **2.5.1.3 Planejamento: operacional**

Além dos planejamentos tático e estratégico, existe o planejamento operacional, que “consiste em formular vários planos operacionais alternativos e optar por um”. Este tipo de planejamento busca planejar os prazos, metas e recursos para a implantação de um projeto ou uma tarefa na empresa (CATELLI, 2001, p. 352).

O planejamento operacional consiste em um processo decisório que identifica e avalia a escolha do plano a ser implementado seguindo as metas, os objetivos, as estratégias e a política da instituição (FERNANDEZ, 1989).

Este tipo de planejamento abrange atividades projetadas no curto prazo com o intuito de alcançar as metas e objetivos determinados pela empresa. Para Oliveira (2003, p. 49), “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

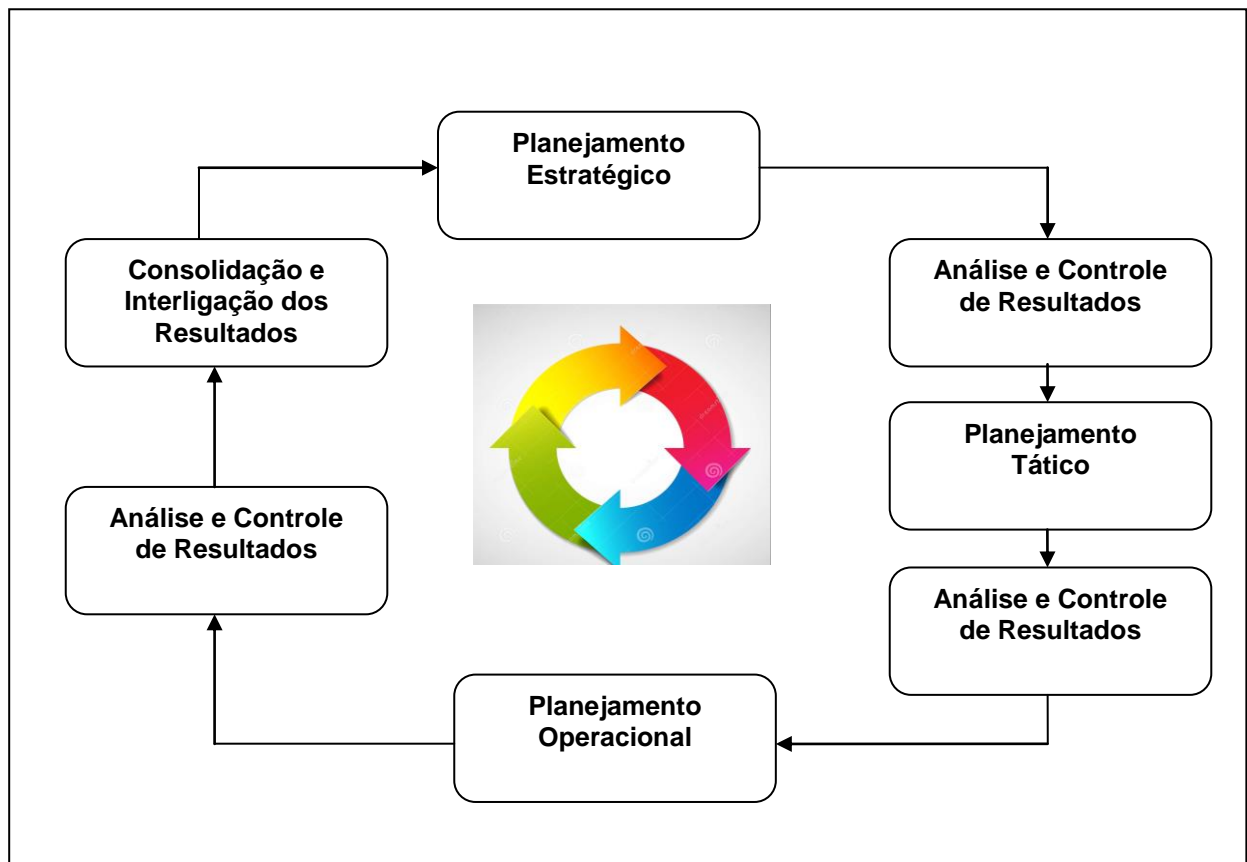
O planejamento operacional abrange partes do planejamento tático. Para Oliveira (2003, p. 49), este tipo de planejamento deve conter em detalhes:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos; e
- os responsáveis por sua execução e implantação.

Para garantir o sucesso da empresa no mercado em que esta inserida, é necessário a aplicação dos três tipos de planejamentos. A Figura 3 expõe a integração desses planejamentos.



Figura 3: Ciclo dos tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2003, p.47)

Verifica-se que todos os níveis de planejamento devem estar vinculados para garantir a eficiência do processo de gestão. Os planejamentos estratégicos e operacionais traduzem as expectativas previstas pela empresa em todos os níveis empresariais. Para serem eficientes e eficazes precisam ser integrados às etapas de execução e controle.

### 2.5.2 Processo de gestão: execução e controle

No processo de gestão é primordial desempenhar as etapas de execução e de controle para alcançar os objetivos estabelecidos na fase de planejamento.

A execução é caracterizada pela efetiva realização do que foi planejado. Segundo Lima, Ferreira e Yessayan (2010), a execução consiste em realizar as

atividades planejadas. Para que estas sejam executadas conforme o planejado, os gestores utilizam o processo de controle.

Enfatiza-se que ,

o processo de execução consiste em realizar atividades por meio de energia humana e outros tipos de recursos, como: informações, energia, tempo e etc., para fornecer produtos, serviços ou idéias. Nem tudo pode ser previsto ou planejado, mas na maioria das vezes, existe sempre um plano explícito ou implícito que sustenta a execução de qualquer atividade (LIMA; FERREIRA; YESSAYAN; 2010, p. 10).

Para Catelli (2001), o controle deve desenvolver e revisar os padrões de avaliação de desempenho e resultado afim de orientar e de servir como guia para o desempenho das funções, assegurando que as metas e objetivos das atividades estejam em conformidade com os padrões estabelecidos.

Welsch (1990,p.41), define controle como sendo uma “ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo atendidos.”

Segundo Lima, Ferreira e Yessayan (2010, p. 12), o controle pode ser definido como “um processo administrativo em que as atividades são comparadas com o que foi planejado. E se houver alguma discrepância entre os objetivos e os resultados, alguma ação corretiva é praticada para assegurar a realização dos objetivos.”

Percebe-se que a execução e controle devem estar alinhados ao planejamento da empresa, seguindo os padrões, metas e objetivos estabelecidos para assim possibilitar o alcance dos resultados almejados.

### **2.5.3 Sistemas de informações**

É função da controladoria disponibilizar informações adequadas por meio de um sistema de informações gerenciais, capaz de refletir a real situação da empresa, bem como auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão.

Segundo Catelli (2001, p. 353), o processo de gestão está interligado ao sistema de informações. O Quadro 5 mostra a vinculação existente entre etapas do processo de gestão e os sistemas de informações.

Quadro 5: Etapas do 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:  Pré – Planejamento  Planejamento de longo, médio e curto Prazo.	Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentário) Sistema de orçamentos (gerenciais)
Execução	Sistema de padrões Sistema de informações de resultados realizados (integrado ao sistema de orçamentos)
Controle	Sistema de Informações para avaliação de desempenhos e de resultados

Fonte: Catelli (2001, p. 353)

Os sistemas de informações e o processo de gestão devem estar sincronizados, sendo que na etapa do planejamento estratégico é preciso captar as alterações que ocorrem no ambiente empresarial para definição dos objetivos estratégicos, no planejamento tático e operacional faz-se a implementação e acompanhamento dos planos, sendo que os sistemas de informação permitem a identificação e evidenciação das causas de variações entre o que foi planejado e o realizado e se, necessário possíveis ajustes. Logo, possibilita efetuar o controle e a avaliação de resultados.

## 2.6 Estudos anteriores relacionados ao tema

Existem alguns estudos semelhantes, que objetivaram investigar a produção científica sobre a temática controladoria.

Lunkes *et al* (2009) buscaram identificar o perfil da produção científica sobre controladoria do Congresso Brasileiro de Contabilidade (CBC). Nessa pesquisa foram utilizados anais do CBC de 2000, 2004 e 2008. Os resultados apontaram que há um círculo de referências, ou seja, o referencial teórico é formado pelos mesmos autores, e com isso obteve-se aspectos limitadores na questão de

novas idéias e conhecimentos, já que outros países possuem uma base referencial forte no que tange a controladoria. Este trabalho evidenciou que as funções de planejamento e controle são apontadas como fundamentais por muitos autores pesquisados, sendo assim a controladoria deve ser exercida de forma proativa em relação às empresas e não apenas assumir caráter informativo ou de controle financeiro.

Silva *et al* (2009) procuraram discutir no seu estudo sobre as referências nas publicações de controladoria nos periódicos editados pelos Programas de Pós graduação em Ciências Contábeis recomendados pela CAPES. O estudo constatou que dentre os periódicos que mais foram utilizados estão: Revista Contabilidade & Finanças da FEA-USP, Revista Universo Contábil, Revista Brazilian Business Review, Revista Contemporânea de Contabilidade. Os resultados mostraram que 55% das referências encontradas nos artigos pesquisados são internacionais, porém a esfera nacional oferece também um amplo conhecimento sobre a controladoria.

No estudo de Bastos e Beuren (2010) o foco foi verificar e analisar a inserção da controladoria em artigos publicados em eventos científicos nacionais (Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, ENANPAD e Congresso Brasileiro de Custos, todos eventos qualificados pelo Qualis CAPES) no período de 2001 a 2006. Constatou-se que houve um crescimento proporcionalmente maior de artigos publicados de controladoria nos anos de 2005 e 2006. Nos artigos publicados observou-se uma deficiência ou dificuldade por parte de autores da área de controladoria, em classificar seus trabalhos quanto à metodologia. Em relação a análise de conteúdo sobre o tema controladoria, observou-se que não um consenso sobre a concepção em relação aos aspectos das funções e artefatos da controladoria. Os autores recomendaram que estudos sobre a produção científica em Ciências Contábeis sejam realizados como forma de se apresentar, descrever, qualificar e quantificar as pesquisas para contribuir e aprimorar o processo científico pertinente a controladoria.

A pesquisa de Albuquerque *et al* (2013), teve como objetivo investigar o que foi publicado sobre controladoria no Congresso USP de Controladoria e e Contabilidade no período de 2004 a 2010. Observou-se que os trabalhos analisados foram norteados sob a temática dos aspectos conceituais da controladoria (missão e funções) e o papel do controller. Das 698 publicações analisadas, apenas 20

englobavam especificamente o assunto controladoria e 164 abordavam sobre controladoria e contabilidade gerencial. Os autores concluíram que devem ser realizadas novas pesquisas bibliométricas em outras linhas temáticas e que estes estudos ampliem outros eventos de cunho científico nesta área.

### **3 MÉTODOLOGIA DA PESQUISA**

Nesse capítulo apresenta-se o enquadramento metodológico e os procedimentos para coleta e análise dos dados utilizados nessa pesquisa.

#### **3.1 Enquadramento Metodológico**

Com o intuito de verificar o atual estágio da construção do conhecimento pertinente a Controladoria, fez-se necessário a utilização da pesquisa descritiva, quali-quantitativa e bibliográfica. Isso possibilitou a análise do desenvolvimento científico dessa temática no período de 2000 a 2013 na base de dados Spell.

Conforme Oliveira (2001), pesquisa bibliográfica consiste em realizar um levantamento a respeito do estudo com base em um referencial teórico. Neste caso, por meio de livros, periódicos e congressos, com o objetivo de enfatizar a fundamentação teórica do trabalho, abordando as visões de diversos autores sobre a controladoria e seu papel na gestão empresarial.

O presente estudo caracteriza-se pesquisa descritiva, esta que consiste em “observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO E BERVIAN, 2002, p.66). Dentre os aspectos considerados, destacam-se o levantamento dos objetivos, metodologias e análises dos estudos publicados na Base de Dados Spell nos anos de 2000 a 2013.

Quanto a abordagem do estudo, foi realizado a pesquisa quali-quantitativa, pois ocorre a preocupação com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou uma organização. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. “Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa” (FONSECA, 2002, p. 20).

### **3.2 Procedimentos para coleta e análise de dados**

Neste tópico apresentam-se os seguintes procedimentos subdivididos em população e amostra, e técnicas utilizadas na coleta e análise de dados.

#### **a) População e Amostra**

Como instrumento de coleta empregou-se a pesquisa documental, esta recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, tais como tabelas estatísticas, “jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias etc” (FONSECA, 2002, p.32).

A população deste estudo são os artigos científicos publicados na base de dados Spell balizados pela palavra chave “Controladoria”, no período de Janeiro de 2000 a Dezembro de 2013.

Inicialmente a busca resultou em 80 artigos, destes selecionou-se somente os relacionados à controladoria na gestão empresarial privada, caracterizando a amostra da pesquisa.

#### **b) Coleta e Análise de Dados**

O procedimento de seleção deu-se da seguinte maneira, foram analisados apenas trabalhos do tipo artigos científicos, que englobam as áreas de conhecimentos: Administração, Contabilidade, Economia, Engenharia e Turismo. Observou-se que foram publicados no período de 2000 a 2013, 80 artigos (oitenta), destes 61 (sessenta e um) referem-se à área privada e 19 (dezenove) à área pública.

O foco do estudo é analisar e extrair dos 61 artigos da área privada os seguintes abordagens:

- ✓ Áreas de concentração das pesquisas sobre da Controladoria;
- ✓ Quantidade de artigos publicados por ano;
- ✓ Quantidade de autores por artigo;
- ✓ Frequência das publicações dos pesquisadores;
- ✓ Periódicos que foram contemplados nos artigos;
- ✓ Fontes mais utilizadas (livros, dissertações, teses, periódicos, anais de eventos e outros); e
- ✓ Autores mais referenciados.

A análise foi realizada com o auxílio dos programas Office 2010 (Microsoft Word e Excel), que possibilitaram a elaboração de tabelas e gráficos, facilitando a análise de dados.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo apresenta-se a descrição e análise dos dados, com ênfase na produção científica sobre controladoria no período de 2000 a 2013.

### a) Áreas de concentração das pesquisas sobre Controladoria

Ao analisar os 61 artigos da área privada que pertencem à amostra desta pesquisa, percebe-se que o tema controladoria subdividiu-se em diversas áreas. Na tabela 1, mostra-se os principais focos dos estudos investigados.

**Tabela 1: Áreas de concentração das pesquisas sobre controladoria**

Descrição	Quantidade	%
Controladoria e ensino	16	26%
Controladoria nas empresas	15	25%
Controladoria e decisões gerenciais	14	23%
Características da controladoria	6	10%
Funções da controladoria	3	5%
Controladoria e governança corporativa	2	3%
Controladoria e normalização	2	3%
Profissional da controladoria	2	3%
Papel da controladoria	1	2%
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que o foco das pesquisas sobre controladoria concentram-se na área de ensino com 26%, seguidos da atuação desta área nas empresas com 25% e nas decisões gerenciais com 23%. Os três principais temas pesquisados totalizam 74% dos trabalhos analisados.

Na área de ensino, destacam-se artigos publicados sobre o temas na academia, principalmente em cursos de graduações, MBA e Mestrados no Brasil. Nas empresas, as pesquisas concentram-se na atuação da controladoria nos seguintes segmentos: telefonia móvel, instituições financeiras, empresas familiares,

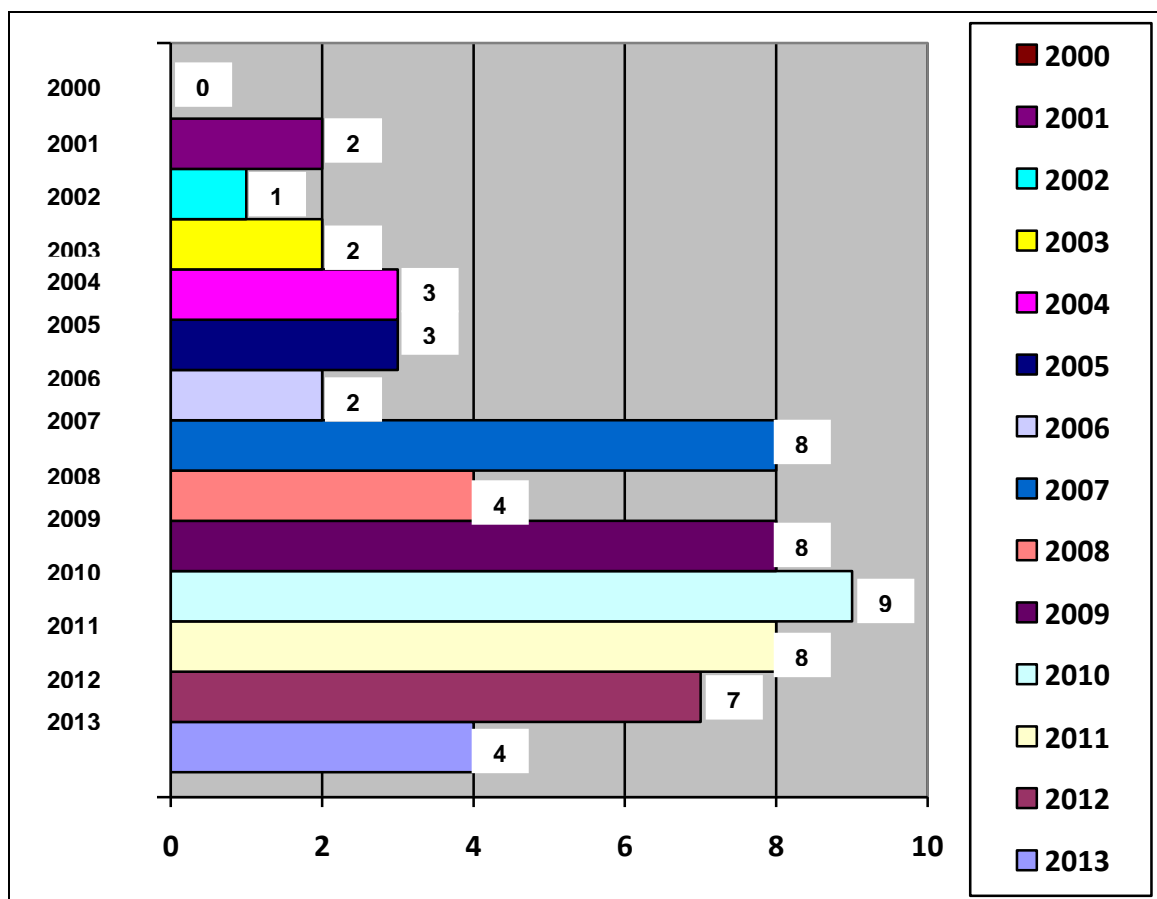


têxtil, transportes, empresas do terceiro setor e de construção civil. Em relação as decisões gerenciais foram evidenciados as ferramentas e o suporte informacional que a controladoria desempenha na tomada de decisões dos gestores.

b) Quantidade de artigos publicados por ano

Foi realizado o levantamento da quantidade de artigos publicados por ano no período analisado. A figura 4 expõe os resultados alcançados.

**Figura 4: Quantidade de artigos publicados por ano**



Fonte: Dados da pesquisa.

Diante do panorama apresentado, verificou-se que as pesquisas concentram-se nos anos de 2007 (8 artigos), 2008 (4 artigos), 2009 (8 artigos), 2010 (9 artigos), 2011 (8 artigos), 2012 (7 artigos) e 2013 (4 artigos), perfazendo um total de 48 trabalhos.

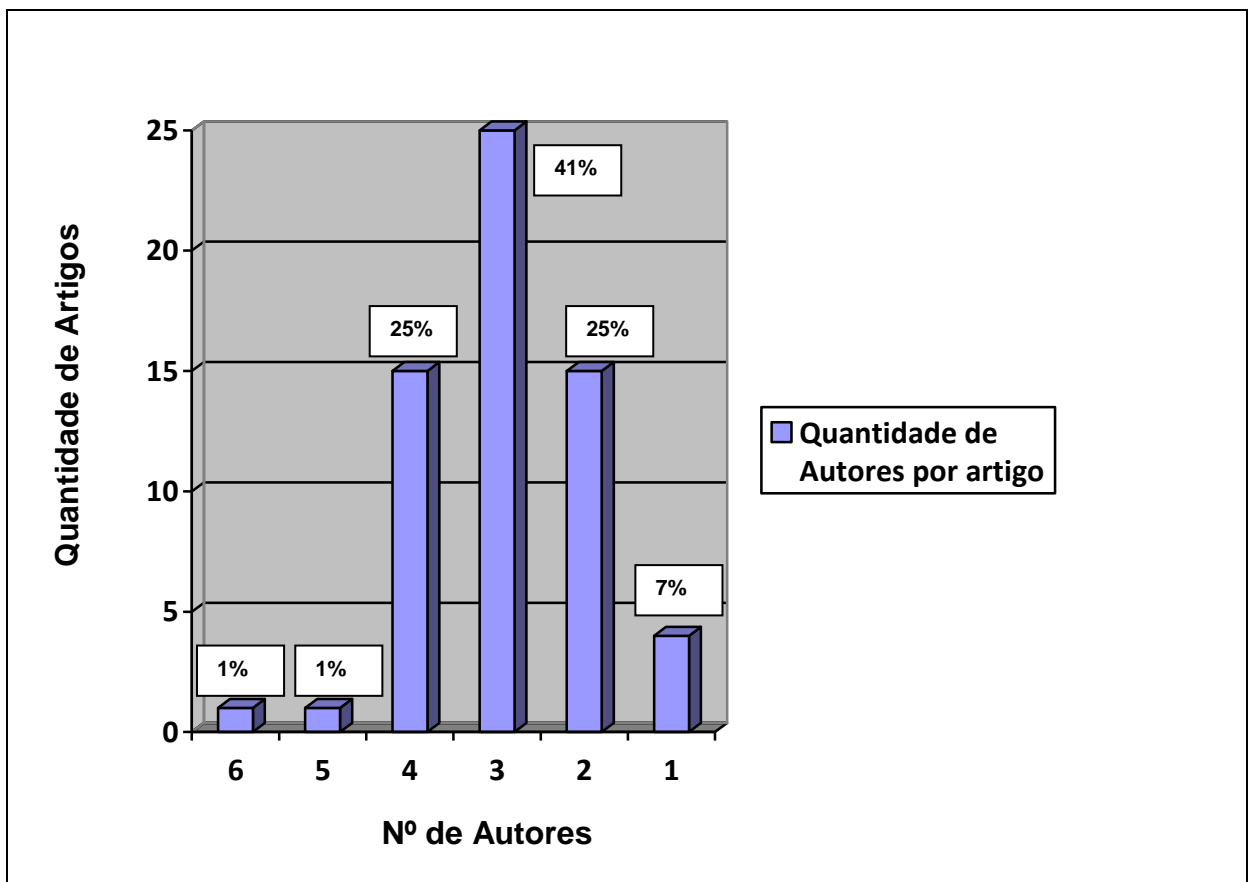
Nota-se que as publicações na área da controladoria iniciaram a partir de 2001, sendo que do ano de 2007 à 2012, houve uma maior concentração de trabalhos. Isso se deve ao fato que a contabilidade assumiu nos últimos anos um enfoque gerencial. Esses resultados estão de acordo com os achados de Bastos e Beuren (2010) que constatou que o aumento de pesquisa sobre controladoria ocorreu entre os anos de 2005 e 2006.

Logo, este estudo comprova que é essencial a realização de novas pesquisas, pois esta área é primordial para o desempenho das empresas, principalmente focalizando em ferramentas que englobam a gestão de negócios.

c) Quantidade de autores por artigo

A Figura 5 evidencia a quantidade de autores por artigo.

Figura 5: Quantidade de autores por artigos



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que 41% dos artigos possuem 3 autores, seguido por 25% com 2 e com 4 autores. No estudo realizado com base no Congresso Brasileiro de Contabilidade nos anos de 2000, 2004 e 2008 por Lunkes *et al* (2009), evidenciou-se que 45% dos artigos tinham apenas 1 autor.

Os resultados demonstraram que os pesquisadores atuavam de forma independente. Na base de dados Spell, 91% são artigos com 2,3 e 4 autores. Infere-se com isso, que os pesquisadores estão a cada vez mais interessados em ampliar e agregar seus estudos com outros estudiosos, gerando uma rede de conhecimento.

d) Frequência das publicações dos pesquisadores

Para a elaboração dos 61 artigos analisados foi necessário a participação de 180 pesquisadores, o Quadro 6 expõe os que mais se destacaram.

**Quadro 6: Quantidade de artigos publicados pelos autores**

	<b>Pesquisadores</b>	<b>Artigos</b>
Ilse Maria Beuren	17	17
Rogério João Lunkes	5	5
Darci Schnorrenberger	4	4
Márcia Martins Mendes De Luca	4	4
Adriano Leal Bruni	3	3
Sandra Maria dos Santos	3	3
Demais pesquisadores	144	25
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>61</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que mais da metade dos artigos publicados, tem participação direta dos pesquisadores que mais publicaram no período analisado de 2000 a 2013. Beuren foi a que mais contribuiu com os estudos, aparecendo em 17 artigos, seguidos de Lunkes com 5, Schnorrenberger e De Luca com 4, Bruni e Santos com 3 artigos. Os demais pesquisadores que totalizaram 144 são responsáveis pelo restante dos trabalhos. Nota-se que existe concentração de conhecimento dos principais autores citados anteriormente.

Percebe-se que estes são os pesquisadores que mais contribuíram para a disseminação do conhecimento sobre a controladoria no âmbito nacional nos últimos

13 anos. É notável que a maioria dos estudiosos possui graduações ou doutorados em Contabilidade, pois esta área é o marco inicial da controladoria.

e) Periódicos que foram contemplados nos artigos

Ao examinar os artigos na base de dados Spell, nota-se que estes foram publicados em Revistas Nacionais e Internacionais. No Quadro 7 são evidenciados esses resultados.

Quadro 7: Periódicos que foram contemplados nos artigos

Ranking	Revistas	Publicações	%	Capes
<b>1</b>	<b>Revista Contabilidade &amp; Finanças – USP</b>	<b>10</b>	<b>16%</b>	<b>A2</b>
2	Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	6	10%	B3
3	Pensar Contábil	4	7%	B3
4	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	4	7%	B1
5	Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade	4	7%	B2
<b>6</b>	<b>Contabilidade Vista &amp; Revista</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>	<b>B1</b>
<b>7</b>	<b>Revista de Contabilidade e Organizações</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>	<b>B1</b>
<b>8</b>	<b>Revista de Negócios</b>	<b>3</b>	<b>5%</b>	<b>B3</b>
<b>9</b>	<b>Gestão &amp; Regionalidade</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	<b>B1</b>
<b>10</b>	<b>Revista da Micro e Pequena Empresa</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	<b>B3</b>
<b>11</b>	<b>Revista de Administração FACES Journal</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	<b>----</b>
<b>12</b>	<b>Revista Universo Contábil</b>	<b>2</b>	<b>3%</b>	<b>B1</b>
<b>13</b>	<b>Advances in Scientific and Applied Accounting</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B2</b>
<b>14</b>	<b>Brazilian Business Review</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B4</b>
<b>15</b>	<b>Contabilidade, Gestão e Governança</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B2</b>
<b>16</b>	<b>Organizações &amp; Sociedade</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>A2</b>
<b>17</b>	<b>Organizações Rurais &amp; Agroindustriais</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B3</b>
<b>18</b>	<b>REAd. Revista Eletrônica de Administração</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B5</b>
<b>19</b>	<b>Revista de Administração</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B1</b>
<b>20</b>	<b>Revista de Administração da UFSM</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B1</b>
<b>21</b>	<b>Revista de Administração da Unimep</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B1</b>
<b>22</b>	<b>Revista de Administração e Inovação</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>----</b>
<b>23</b>	<b>Revista de Administração Mackenzie</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B1</b>
<b>24</b>	<b>Revista de Ciências da Administração</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B1</b>
<b>25</b>	<b>Revista de Gestão Social e Ambiental</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B2</b>
<b>26</b>	<b>Revista Economia &amp; Gestão</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B2</b>
<b>27</b>	<b>Revista Eletrônica de Ciência Administrativa</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>B2</b>
<b>28</b>	<b>Revista Gestão &amp; Planejamento</b>	<b>1</b>	<b>2%</b>	<b>----</b>
	<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que existe um órgão denominado Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que tem a finalidade de avaliar o acesso e a divulgação das produções científica. Este indicador serve de instrumento para a comunidade universitária na busca de um padrão de excelência acadêmica para os mestrados e doutorados nacionais. Os resultados da avaliação servem de base para a formulação de políticas para a área de pós-graduação, bem como para o dimensionamento das ações de fomento (bolsas de estudo, auxílios, apoios).

Essa classificação é elencado as revistas em um ranking de importância, sendo de A a C, observa-se que os artigos pesquisados concentram-se nas publicações da Revista Contabilidade & Finanças – USP, com 16%, esta tem o conceito A2 pela Capes. A missão desta revista é a divulgação de produção científica relevante na área de Contabilidade, Controladoria, Atuária e Finanças. Essa revista é produzida por professores, pesquisadores, alunos e profissionais do Brasil e do exterior, selecionada exclusivamente com base em qualidade e efetiva contribuição para o desenvolvimento do conhecimento nesse campo, à luz de pareceres de avaliadores.

Existem outras revistas que apresentaram artigos sobre a temática da controladoria no período analisado. Estas são conhecidas no universo acadêmico e tiveram um papel primordial para a divulgação das pesquisas sobre controladoria. Dentre estas estão: Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (10%) conceito B3, a Pensar Contábil (7% - B3), Revista Brasileira de Gestão de Negócios (7% - B1) e Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (7% - B2).

Esses resultados convergem com a pesquisa de Silva *et al* (2009), que verificou que os estudos sobre controladoria concentram-se, principalmente, na Revista de Contabilidade e Finanças da FEA – USP.

## f) Tipos de Fontes mais utilizadas

Na Tabela 2 apresenta-se os tipos de fontes mais utilizadas nas pesquisas analisadas na base de dados Spell.

Tabela 2: Tipos de fontes mais utilizadas

Descrição	Quantidade	%
<b>Livro Nacional</b>	<b>810</b>	<b>41,93%</b>
<b>Artigo Nacional</b>	575	29,76%
<b>Artigo internacional</b>	344	17,81%
<b>Livro Internacional</b>	138	7,14%
<b>Periódico Nacional</b>	34	1,76%
<b>Periódico Internacional</b>	19	0,98%
<b>Evento Nacional - Congresso</b>	6	0,31%
<b>Monografia Nacional</b>	3	0,16%
<b>Tese</b>	3	0,16%
<b>Total de fontes utilizadas</b>	<b>1932</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados nesta pesquisa, apontam que dentre todas as fontes utilizadas os livros nacionais foram os mais utilizados com 41,93%, seguidos de artigos nacionais (29,76%) e artigos internacionais (17,81%). No estudo realizado por Lunkes *et al* (2009), foram utilizadas vários tipos de referências, dentre elas: Periódicos Nacionais, leis e monografias nacionais e internacionais, tendo maior destaque nos livros nacionais que atingiram 48% das bibliografias levantadas.

É evidente que as fontes mais utilizadas são as de caráter nacional, mais percebe-se que a área internacional fornece também pesquisas avançadas sobre controladoria. Esses resultados não estão aderentes aos encontrados na pesquisa de Silva *et al* (2009), que evidenciou que 55% das referências eram internacionais.

## g) Autores mais referenciados

O quadro 8 apresenta um comparativo entre os resultados do trabalho de Lunkes *et al* (2009) com os achados desta pesquisa em relação aos autores mais citados.

**Quadro 8: Ranking dos autores mais referenciados**

Ranking	Congresso Brasileiro Contabilidade	Ranking	Base de Dados Spell
	Catelli		Mosimann e Fisch
	Guerreiro		Beuren,
	Mosimann e Fisch		Almeida, Parisi e Pereira
	Nakagawa		Kaplan e Norton
	Kanitz, Perez Jr, Pestana e Franco; Figueiredo e Caggiano		Figueiredo e Caggiano, Catelli, Kanitz e Nakagawa

Fonte: Dados da pesquisa.

O estudo realizado por Lunkes *et al* (2009), constatou que entre os autores mais referenciados tem-se Catelli. Este autor idealiza a controladoria como sendo um novo caminho da contabilidade tradicional, pois visa analisar e identificar as reais necessidades das empresas no mercado competitivo, e também, possibilita simular diversos cenários econômicos, auxiliando os gestores na melhor tomada de decisão.

Na base de dados Spell, os autores mais citados foram Mosimann e Fisch. Contudo muitos são comuns nas duas pesquisas, como Nakagawa, Figueiredo e Caggiano e Kanitz.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho foi atingido por meio da identificação do perfil das publicações inerente a controladoria na base de dados Spell no período de 2000 a 2003, resultado este obtido por meio de análise da produção científica.

Diante do estudo realizado percebe-se que a controladoria é indispensável para disponibilizar informações confiáveis em tempo hábil, ao processo decisório. Essa ação possibilita a consecução dos objetivos organizacionais, uma vez que direciona os esforços das áreas da empresa.

Os resultados da pesquisa apontaram que a temática controladoria vem sendo disseminada cada vez mais, sobretudo, com enfoque no ensino e na gestão das empresas. A área acadêmica está atenta na importância que a controladoria tem para as entidades, então os cursos de graduações, MBA e mestrados estão buscando novos conhecimentos para expandir esta área que é tão crucial para a sobrevivência das organizações. É notório que o sucesso da empresa está vinculado com fatores relacionados a gestão adequada de negócios; e a controladoria fornece ferramentas gerenciais capazes de identificar as oportunidades e ameaças que as organizações sofrerão no mercado em que estão inseridas, pontos fortes e fracos, traçar metas e efetuar o acompanhamento dessas ações.

Constatou-se que houve um crescimento maior de publicações de artigos sobre controladoria, no período de 2007 a 2012, pois as atividades gerenciais e de controle são fundamentais para a sobrevivência das empresas.

Para a elaboração das publicações, os pesquisadores contaram com uma base teórica vinculada a alguns autores que se destacam nas pesquisas, dessa área tais como: Catelli, Guerreiro, Mossiman e Fisch, Beuren, dentre outros. Tais autores tiveram papel primordial na disseminação do conhecimento da controladoria, pois estes estudos contribuem para a aplicação da controladoria nas instituições. Os pesquisadores não se limitaram a apenas em obras nacionais, mais também artigos, periódicos e livros internacionais, tornando os trabalhos mais completos, pois a controladoria tem influência no âmbito mundial.

Conclui-se que a análise realizada foi útil, principalmente para avaliar o crescimento das publicações em nível nacional. É relevante a continuidade de pesquisas deste tipo, pois visam consolidar os vários aspectos inerentes a



controladoria a fim de apresentar, qualificar, descrever e quantificar as pesquisas. A literatura e pesquisas científicas geram discussões e novos conhecimentos e abordagens, por isso há a necessidade de aprimoramento contínuo destes estudos para serem aplicados na prática pelas empresas.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria**. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando. Introdução: o que é o GECON. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando. Introdução: o que é o GECON. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO JUNIOR, César Valentim de Oliveira; ROCHA, Joseilton Silveira da. **Controladoria no Brasil: um estudo a partir da perspectiva dos pesquisadores brasileiros**. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/6993/1/21%20Controladoria%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 08/06/2014.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo César. **A organização do sistema de controle interno municipal**. Florianópolis: CRCSC, 2007.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FERNANDEZ, Jose Domingues. **Estudo de um modelo integrado de informação econômico-financeira e sua integração com o processo decisório**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria – Teoria e Prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

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.

HOVARTH, Peter. **Controlling**. 10<sup>a</sup>. Ed. Munchen:Verlag Vahlen, 2006.

HECKERT, J.B; WILSON, James D. **Controllership**. New York: Ronald Press Co, 1963.

Internet: Disponível em:

<<http://www.ccsa.ufrn.br/ccsa/docente/mauro/estruturab.htm>. >Estrutura artigo científico. Acesso em: 03/11/2014.

Internet: Disponível em:<<https://www.capes.gov.br/historia-e-missao>. > Acesso em: 03/11/2014.

Internet: artigos bibliométricos. < <http://www.unisinos.br/abcustos/pdf/154.pdf>.>  
<<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/recfin/article/view/16548>.>  
<<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/viewFile/3742/3351>>. Acesso em 04/11/2014.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e estudos de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KNOEPEL, C.E. **How to make accounting effective**. N.A.C.A. Bulletin (August I),1935.

LIMA, Edna Maria; FERREIRA, Ligia Macedo; YESSAYAN, Priscila. **Execução e Controle**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/16101985/execuo-e-controle-5848876#>, Acesso em: 13/06/2014.

LUNKES, Rogério João, BRINCKMANN, Roque; SCHNORRENBARGER, Darci; GASPARETTO, Valdirene. Controladoria: um estudo bibliométrico no Congresso Brasileiro de Contabilidade de 200,2004 e 2008. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.38, n.175. p. 25-37, jan./fev. 2009.

LUNKES, Rogério João, BRINCKMANN, Roque; SCHNORRENBARGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva da. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro.Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v.15, n.47, p. 283-289, abr/jun. 2013. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10564/funcoes-da-controladoria--uma-analise-no-cenario-brasileiro>> Acesso em: 13/06/2014.

MAROSTEGA, Fabiana Lazzaretti; LYRIO, Mauricio Vasconcellos; LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci. Análise da Produção Científica sobre Controladoria nas Revistas Brasileiras de Contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.16, n.59. p. 10-19, jan./ABR. 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31233/analise-da-producao-cientifica-sobre-controladoria-nas-revista-brasileiras-de-contabilidade>>. Acesso em: 13/06/2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 19.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaço. **Controladoria: Análise financeira, planejamento e controle orçamentário**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: instrumentos apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratamento de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREZ JR., José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

REVISTAS:< <http://www.revistas.usp.br/rcf/index>>  
<<http://www.editoraatlas.com.br>>. Acesso em: 03/11/2014.

SÁ, Carlos Alexandre; MORAES, José Rabello de. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, André Ricardo Ponce dos; PADOVEZE, Clóvis Luís. Contribuição à estruturação de sistemas de informações de controladoria estratégica. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.36, n.163, p. 82-97, jan./fev. 2007

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica - GECON**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 8ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1990.