

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

FABIO SOARES DA SILVA

**CONTROLADORIA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NOS PERIÓDICOS
NACIONAIS CONCEITO “A” PELA CAPES**

**FLORIANÓPOLIS - SC
2009**

FABIO SOARES DA SILVA

**CONTROLADORIA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NOS PERIÓDICOS
NACIONAIS CONCEITO “A” PELA CAPES**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Rogério João Lunkes, Dr.

**FLORIANÓPOLIS – SC
2009**

FABIO SOARES DA SILVA

CONTROLADORIA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NOS PERIÓDICOS
NACIONAIS CONCEITO “A” PELA CAPES

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo(a) professor(a) orientador(a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, de junho de 2009.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Rogério João Lunkes, Dr.
Orientador(a)

Professor Darci Schnorrenberger Dr.
Membro

Professora Alessandra Vasconcelos Gallon Dr.
Membro

Dedico esta monografia aos meus pais Ordaldo e Maria Aparecida e às minhas avós Ruth Augusta (in memoriam) e Florinda Soares, a quem tudo devo. E àqueles que me ajudaram nesta conquista árdua, porém gratificante e gloriosa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder pais maravilhosos, amigos fiéis, trabalho digno e valoroso, e saúde para desfrutar de todos os direitos e também deveres a que devo honrar.

Aos meus pais, avós, irmã, que apesar da distância física estão sempre do meu lado me apoiando e incentivando a glória de minhas conquistas.

A minha namorada, que me acompanha na lida do dia-a-dia, dispondo de compreensão e companheirismo, tornando meus dias mais belos e cheios de graça.

Ao meu orientador, Professor Rogério João Lunkes, por suas valiosas contribuições e que, com dedicação e confiança, conduziu-me com sabedoria à conclusão deste estudo.

Aos professores da Universidade Federal de Santa Catarina, pelo valioso conhecimento transmitido no processo de construção da minha vida acadêmica e profissional no ramo da contabilidade.

Aos meus colegas de turma e trabalho, pelo apoio, amizade e companheirismo, inclusive nos momentos difíceis que passamos juntos nesses anos de graduação e turnos de serviço.

Aos meus amigos e a todas as pessoas que, de uma maneira ou outra, contribuíram para a realização deste estudo.

RESUMO

SILVA, Fabio Soares. **Controladoria: Um Estudo Bibliométrico Nos Periódicos Nacionais Conceito “A” Pela Capes**, 2009, f.52. Monografia do Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC.

Devido as constantes mudanças nos setores da economia, a Controladoria cada vez mais se torna peça fundamental para a manutenção da gestão empresarial. A globalização, a concorrência direta e o crescente avanço tecnológico, obrigam a implantação de novos métodos e atribuições à área de Controladoria. O objetivo deste trabalho é evidenciar aspectos relativos às publicações concernentes a Controladoria e seu dinamismo no assessoramento da tomada de decisão, através de uma retomada conceitual de seus critérios e um estudo bibliométrico baseado em artigos publicados em periódicos nacionais, conceito “A” pela CAPES, disponibilizados em seus respectivos *websites* no período de 2004 à 2009. O procedimento de pesquisa é descritivo, bibliométrico e documental, com abordagem quantitativa e qualitativa. Os itens abordados nos artigos da amostra são: (i) identificação dos *websites* oficiais, com maior incidência de artigos, Revista Contabilidade e Finanças com 4 (quatro) publicações; (ii) metodologia empregada nos artigos, descritiva/exploratória, com 50% do total pesquisado; (iii) método de pesquisa empregado nos trabalhos, com 67% pelo método empírico; (iv) procedência institucional dos autores, resultando em 32,5% do total de procedência da USP; (v) publicação dos autores; Auster Moreira Nascimento e Maria Thereza Pompa Antunes com 2 (dois) artigos; (vi) parcerias e número de autores por artigo, apenas 4 (quatro) artigos com 1 (um) autor; (vii) enquadramento conceitual, enquadramento econômico com 38,88% do total; (viii) ano de publicação nos periódicos, 10 artigos publicados no ano de 2007; e (ix) os tipos de referências utilizadas, com 41% em livros nacionais, com o maior índice de referência. Considerando-se os artigos analisados sobre o tema Controladoria, conclui-se que há maior concentração de publicações com metodologia descritiva e método empírico de pesquisa, retratando a não manipulação das informações e o interesse na abordagem prática da Controladoria para a elaboração dos trabalhos e a prostração da Controladoria nas atribuições de assessoramento, avaliação de desempenho e gerência dos sistemas de informações o que evidencia a ênfase da perspectiva econômica à Controladoria.

Palavras-Chave: Controladoria, *Controller*, Bibliométrico, Perfil.

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 Autorias dos artigos pesquisados.....	41
Tabela 3.2 Ano de publicação dos artigos.....	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 Sinopse das perspectivas de desenvolvimento da Controladoria.....	20
Quadro 2.2 Relação das funções básicas com a perspectiva conceitual da controladoria.....	23
Quadro 3.1 Artigos publicados por periódico eletrônico.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Quantidade de artigos publicados por periódico eletrônico.....	35
Gráfico 3.2 Metodologia utilizada nos artigos.....	38
Gráfico 3.3 Método da pesquisa utilizado na elaboração dos artigos.....	39
Gráfico 3.4 Procedência institucional dos autores.....	40
Gráfico 3.5 Quantidade de Autores por Artigo.....	42
Gráfico 3.6 Enquadramento Conceitual.....	43
Gráfico 3.7 Tipos de referências utilizadas pelos autores.....	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 <i>Controller</i> como <i>staff</i> da presidência.....	25
Figura 2.2 <i>Controller</i> como <i>staff</i> da gestão vertical.....	26
Figura 2.3 Instrumentos da Controladoria no sistema de gestão de pessoas.....	30
Figura 2.4 Modelo geral do processo de controle.....	32
Figura 2.5 Sistema de Informação.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	11
1.2. OBJETIVOS	12
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	13
1.3. JUSTIFICATIVA	13
1.4 METODOLOGIA APLICADA.....	13
1.4.1 <i>Procedimento Metodológico</i>	13
1.4.2 <i>Enquadramento Metodológico</i>	14
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	15
1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 CONTROLADORIA	18
2.1.1 <i>Conceito</i>	18
2.1.2 <i>Missão</i>	19
2.1.3 <i>Funções</i>	20
2.2 CONTROLLER	22
2.3 POSICIONAMENTO HIERÁRQUICO DA CONTROLADORIA.....	24
2.4 SISTEMAS VITAIS DA GESTÃO EMPRESARIAL	25
2.4.1 <i>Planejamento</i>	26
2.4.2 <i>Organizacional</i>	27
2.4.3 <i>Gestão de Pessoal</i>	28
2.4.4 <i>Controle</i>	30
2.4.5 <i>Sistema de Informações</i>	32
2.5 TRABALHOS SEMELHANTES.....	33
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
3.1 IDENTIFICAÇÃO DOS WEBSITES E A INCIDÊNCIA DE ARTIGOS	34
3.2 METODOLOGIA EMPREGADA NOS ARTIGOS	37
3.3 MÉTODO DE PESQUISA EMPREGADO NOS TRABALHOS	37
3.4 PROCEDÊNCIA INSTITUCIONAL DOS AUTORES	38
3.5 PUBLICAÇÃO DOS AUTORES	39
3.6 PARCERIAS E NÚMERO DE AUTORES POR ARTIGO	40
3.7 ENQUADRAMENTO CONCEITUAL	41
3.8 ANO DAS PUBLICAÇÕES NOS PERIÓDICOS.....	42

3.9 TIPO DE REFERÊNCIAS UTILIZADAS	43
3.10 ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	46
4.1 CONCLUSÕES	46
4.2 RECOMENDAÇÃO PARA TRABALHOS FUTUROS	47
5 REFERÊNCIAS	48
6 ANEXO.....	51

1 INTRODUÇÃO

As constantes alterações no cenário econômico ao longo dos anos, nos diferentes setores de mercado, exigem padrões elevados na gestão empresarial. As crises no mercado, intervenções governamentais e mudanças comportamentais fomentam a constante dinâmica dos modelos de gestão. Com o objetivo de otimizar os recursos e resultados nas organizações, os modelos de gestão necessitam evoluir na medida em que há maior competitividade e dificuldades na obtenção de novos recursos e mercados consumidores. Com isso, a contabilidade e o profissional da área contábil, tiveram seu papel modificado. O contador deixou de ser o técnico e passou a ocupar e exercer um papel fundamental no processo de gestão das empresas, atuando como responsável por assessorar os gestores, provendo informações úteis, tempestivamente e de qualidade, para o suporte ao processo de tomada de decisão. Aliado a este contexto e as novas atribuições do contabilista no cenário empresarial, tem-se a atividade do *Controller* e da Controladoria, que visa coordenar os aspectos vitais da organização de forma sistêmica auxiliando a gestão na tomada de decisões. Por meio desta monografia busca-se salientar os pontos-chaves da Controladoria realizando um Estudo Bibliométrico nos periódicos nacionais conceito “A” pela CAPES, disponibilizados em seus respectivos *websites* no período de 2004 a 2009, com o intuito de identificar o perfil das publicações concernentes à Controladoria e realizar apurações de base qualitativa e quantitativa de seus autores e demais índices pertinentes a pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O desenvolvimento econômico, a globalização e o crescente avanço tecnológico, impõem aos gestores a constante adaptação às mudanças no perfil do mercado. Esta dinâmica exige informações adequadas sobre os eventos organizacionais visando atingir os objetivos da organização.

A Controladoria vem neste contexto para garantir que as metas e a política empresarial sejam coordenadas para a conclusão do planejamento estabelecido, assegurando assim, maior competitividade em seu ramo de empresarial.

O desenvolvimento da Controladoria deve-se as necessidades impostas pelo mercado em constante crescimento, com o aumento da concorrência direta por novos consumidores e o desenvolvimento das organizações decorrente da globalização e aumento da competitividade.

Devido a esses novos fatores no cenário atual do mercado, surgiu a necessidade da maior interação entre os departamentos e filiais, estabelecendo assim, uma melhor capacidade de gerir as atividades e o controle da organização como um todo.

Esta necessidade de maior interação remeteu a gestão a desenvolver meios de comunicação e tecnologias de processamento de dados, resultando em informações dinâmicas e objetivas aumentando continuamente o papel da Controladoria na gestão de empresas.

Uma organização possui necessidades, limitações e políticas de atuação no mercado, exigindo assim versatilidade da área de Controladoria e especialmente do *Controller*, que trata-se de um profissional com conhecimentos interdisciplinares nas mais variadas áreas e experiências para cooperar no desenvolvimento dos recursos e projetos, assessorando e avaliando os mais variados setores da organização.

A Controladoria por ser uma atividade com amplas possibilidades de atuação, tende a ter divergentes concepções, tendências de gestão e aplicabilidade de conceitos por seus usuários. Com isso, surge à necessidade de se pautar sobre a predominante tendência das publicações de artigos, pois estes revelam as concepções e métodos de atuação da Controladoria e seus mais variados aspectos. O perfil da Controladoria pode ser identificado por meio da análise das publicações registradas em artigos de revistas.

Sendo assim, a problemática resume-se em responder a seguinte questão: Qual o perfil das publicações sobre Controladoria nos periódicos pesquisados, retratando as tendências e características de tais artigos publicados?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Evidenciar o perfil da controladoria por meio de um estudo bibliométrico nos periódicos nacionais conceito “A” pela CAPES, no período de 2004 a 2009.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar levantamento teórico sobre os principais conceitos e atribuições da Controladoria e do profissional da área;
- Identificar nos periódicos da CAPES as principais características na elaboração de artigos científicos na área da Controladoria;
- Alicerçar futuras pesquisas em torno da Controladoria, possibilitando melhor compreensão de seus aspectos.

1.3. JUSTIFICATIVA

As várias definições dos autores e a múltipla capacidade de ações vinculadas à atividade do *Controller* geram conflitos de definições e padrões para a formação do profissional da área de Controladoria. Tal assunto é de extrema importância no mundo contemporâneo, tendo em vista o crescente desenvolvimento nos sistemas de informações e na interação sócio-econômica entre os países. Estas mudanças do mundo globalizado geram maior competitividade e maior preocupação em relação à gestão, em atingir metas, em buscar a sustentabilidade organizacional e no desenvolvimento econômico empresarial. A importância deste trabalho está na evidenciação das divergências funcionais, da apreciação das conclusões sobre as publicações, na elaboração de análises feitas aos artigos pesquisados e nas conclusões e recomendações relativas ao emprego da Controladoria, em busca de melhor esclarecer os conceitos mais difundidos sobre o assunto e estabelecer um parâmetro para a formação de novos profissionais da Controladoria.

1.4 METODOLOGIA APLICADA

1.4.1 Procedimento Metodológico

Para o levantamento do referencial teórico se utiliza livros, periódicos e demais referências descritas nas referências bibliográficas. O procedimento de seleção de artigos ocorreu por meio de busca textual nos artigos publicados nos periódicos nacionais conceito “A”

pela CAPES disponibilizados em seus respectivos *websites* no período de 2004 a 2009, totalizando 73 (setenta e três) *websites*, através do uso do comando “Localizar”, do item de menu “Editar” do *software* Microsoft® Office Word 2003 versão 11.5604.5606, em que foram utilizados os seguintes termos: “controladoria”, “*controller*” e “*controler*”, sendo excluídos da pesquisa sites que não disponibilizam artigos completos e aqueles cujos artigos não contém assuntos relacionados com o tema em estudo.

Dentre os 73 (setenta e três) *websites* nacionais, conceito “A” pela CAPES, foram identificadas publicações de artigos relacionados ao tema Controladoria e as funções do *Controller* em apenas 10 (dez) destes *websites*, correspondendo a 12,82% do total. Tal pesquisa foi realizada no período de março a maio de 2009.

Nestes sítios eletrônicos foram encontrados 20 (vinte) artigos relacionados ao assunto, por meio de pesquisa dos termos nos títulos e resumos dos artigos. Como 2 (dois) artigos foram publicados duas vezes cada, a amostra é formada, para algumas das análises, de 18 (dezoito) artigos.

1.4.2 Enquadramento Metodológico

A metodologia empregada para a elaboração de um trabalho acadêmico, segue padrões e formas de acordo com a proposta de trabalho do autor. Tais propostas seguem uma conceituação que, de acordo com Marion, Dias e Traldi (2002) é apresentado pela divisão em três grupos, são eles: a) pesquisa experimental: aquela em que o pesquisador manipula as variáveis para efetuar a análise; b) pesquisa bibliométrica: com o propósito de explicar um problema baseando-se em contribuições teóricas publicadas em documentos e não por intermédio de relatos de pessoas ou experimentos; c) pesquisa descritiva: possui a característica de descrever determinado fenômeno sem, no entanto, manipula-lo.

Dentro deste último grupo de pesquisa há 6 (seis) sub-grupos, que especificam a forma de pesquisa descritiva, são elas: *exploratório*: método de pesquisa quando se possui pouco conhecimento sobre o assunto, geralmente, pressupõe uma fase do trabalho; *descritivo*: quando há pretensão de se descrever um fenômeno; *pesquisa de opinião*: levantamentos ou *surveys* com a finalidade de descrever uma situação demográfica, ou uma pesquisa de preferências; *estudo de caso*: tem seu foco em caso ou fenômenos contemporâneos que estejam ocorrendo na vida real, é utilizado para retratar o dinamismo de uma situação; *pesquisa documental*: pesquisa na qual as fontes primárias se constituem de registros documentais sobre o assunto; *pesquisa-ação*: tipo de

pesquisa em que o pesquisador não é apenas um observador, há uma interação para a solução de um problema, com interação entre pesquisador ou demais fontes da pesquisa. Contudo, apesar das discriminações conceituais em torno das metodologias, nota-se que muitos trabalhos apresentam características diversas quanto à metodologia empregada, o que por vezes torna-se difícil a classificação deste item, exigindo do leitor conhecimento e percepção apurada para a identificação de tais características.

A metodologia aplicada ao trabalho é descritiva quanto ao seu objetivo, pois foca a observância dos fatos, registrando-os, analisando-os, e interpretando-os sem a interferência dos pesquisadores, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

O procedimento empregado à pesquisa é bibliográfico e documental. Segundo Lakatos e Marconi (1989, p. 44), “a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com métodos de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” este procedimento idealiza se direcionar nas idéias e conceitos retratados nas publicações e materiais bibliográficos já elaborados, principalmente livros e artigos científicos. Resulta que com base nessas investigações buscam-se pressupostos de pesquisa em controladoria.

Com os dados das publicações em questão, é feita uma análise qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa é determinada pela obtenção dos resultados práticos comparados à fundamentação teórica encontrada em livros, artigos e revistas que abordam o tema proposto. Na análise quantitativa de direcionamento estatístico, os resultados são obtidos na forma percentual para destacar algumas características mais relevantes, sendo também elaborados gráficos para melhor evidenciar possíveis diferenças quantitativas.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa está limitada aos artigos observados e analisados nos periódicos nacionais conceito “A” pela CAPES, disponibilizados em seus respectivos *websites* no período de 2004 a 2009 relativos ao termo Controladoria, *Controller* e *Controler*. Não foi invalidada a hipótese de outros focos teóricos e posturas sejam abordadas mais fielmente em outras publicações ou em outros períodos por outros autores, sejam eles profissionais da área da Controladoria ou estudiosos do assunto.

A realização de pesquisa bibliométrica apresenta limitações características a este estudo, pois, envolve identificação da amostra por meio de procura de termos, deixando fora da amostra artigos que não apresentam os termos utilizados na busca. Vale ressaltar também, que quantidade não é indicador de qualidade e que portanto, o mais usado ou mais citado não é necessariamente o melhor, pode se afirmar apenas que é o mais acessível. Por outro lado, não se pode admitir que grande número de publicações seja sinal de qualidade e, assim sendo, os métodos quantitativos não devem ser o único indicador para uma tomada de decisão.

São contemplados, para a elaboração do trabalho, artigos referentes à Controladoria no período de 2004 a 2009, não considerando artigos de data anterior ao especificado, o que nos traz informações limitadas a este período temporal.

Dentre os outros fatores limitadores tem-se a amostra de periódicos pesquisados na proposta, conceito “A” pela CAPES, desconsiderando os de classificação diversa e também os internacionais.

Pode-se considerar como uma das limitações da pesquisa os itens das análises realizadas no capítulo 3 deste trabalho – “apresentação e análise dos resultados”, pois, considerando a vasta possibilidade de análises que um estudo bibliométrico proporciona, este trabalho monográfico se ateve aos itens relacionados no referenciado capítulo.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para que fossem alcançados os objetivos deste trabalho bibliométrico, o presente trabalho foi organizado em quatro capítulos.

O primeiro capítulo trata da parte introdutória do trabalho, o tema e problema, o objetivo geral e os específicos, a justificativa, metodologia aplicada e finaliza com as limitações da pesquisa.

O segundo capítulo fornece o embasamento teórico do assunto abordado, uma breve retomada dos pontos mais significativos da área, as definições e características da Controladoria e do *Controller*, as atuações e peculiaridades de suas atividades, bem como as necessidades no âmbito empresarial e do profissional da área.

O terceiro capítulo apresenta o estudo, com identificação do perfil da Controladoria, expressando qualitativamente e quantitativamente as conclusões dos levantamentos realizados concernentes aos artigos da amostra, efetuando conclusões relativas aos autores e as publicações.

O quarto e último capítulo refere-se as conclusões da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros, direcionando o foco teórico observado nas publicações para a realidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para possibilitar melhor compreensão dos aspectos a serem elucidados no estudo bibliográfico proposto neste trabalho, é de extrema importância salientar alguns aspectos e funções básicas da Controladoria.

Estes conceitos referentes ao assunto conceituam e canalizam os estudos e análises tratados neste trabalho, facilitando o entendimento e a interpretação das informações concluídas ao final do trabalho.

2.1 CONTROLADORIA

2.1.1 Conceito

A Controladoria é um segmento da Contabilidade, mas também pode ser definida como um segmento da administração, dependendo do enfoque dado pelos gestores e contadores responsáveis pelo suprimento de informações aos tomadores de decisão. Devido a esse fato, ela pode ser dividida didaticamente em *Controladoria Administrativa* e *Controladoria Contábil*, mas isso não é muito comum pois ambas as partes costumam ficar sob a égide de um único gestor (*controller*).

Pode-se também salientar para o entendimento da Controladoria como a junção de métodos procedimentais da Economia, Estatística, Administração, Psicologia e Contabilidade com o objetivo de minimizar as riscos, facilitar os processos e assegurar a sustentabilidade e o progresso da organização.

A controladoria se apóia num sistema de informações e numa visão multidisciplinar, sendo responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, a fim de suprir de forma adequada as necessidades de informação dos gestores, conduzindo-os durante o processo de gestão a tomarem melhores decisões. Por isso, é que se exige dos profissionais da controladoria uma formação sólida e abrangente a cerca do processo.

Segundo Weber (2004), Küpper (2005) e Horváth (2006), a Controladoria é responsável pela coordenação do sistema de planejamento, informações, controle, gestão de pessoal e

organizacional. Nessa perspectiva, a Controladoria vem a participar diretamente de todas as vertentes de uma instituição.

Para Almeida, Parisi e Pereira (1999), a Controladoria é dividida em dois vértices: “... o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.” Abaixo tem-se o quadro 2.1, que resume as características do desenvolvimento da Controladoria.

Perspectiva	Características
Gestão Operacional	Responsável pela contabilidade, controle contábil, planejamento financeiro e orçamento. Direciona ao usuário interno e externo.
Gestão Econômica	Divisão da Controladoria em dois grupos (órgão administrativo e ramo do conhecimento). Responsável pelo processo de gestão e sistema de informações.
Gestão Estratégica	Direciona ao usuário interno e externo. Coordenadora do planejamento e controle (estratégico, tático e operacional). Direcionada principalmente ao usuário interno.

Quadro 2.1 Sinopse das perspectivas de desenvolvimento da Controladoria.

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009)

Esses conceitos sobre Controladoria são muito discutidos pelos autores e pesquisadores do assunto, tendo em vista seus enfoques e áreas de atuação nos mais variados segmentos empresariais.

2.1.2 Missão

Tem-se a missão como o compromisso que a Controladoria tem para com a instituição. Apesar das diferentes características que podem ser observadas nas diversas entidades jurídicas, sejam ela de fins lucrativos ou não, a missão da Controladoria gira em torno do propósito e continuidade da organização, tendo as seguintes diretrizes de atuação, segundo Almeida, Parisi e Pereira (1999 p.373):

- a- coordenação dos esforços visando à sinergia das ações;
- b- participação ativa do processo de planejamento;
- c- interação e apoio às áreas operacionais;
- d- indução às melhores decisões para a empresa como um todo;
- e- credibilidade, persuasão e motivação.”

Para Fernandez (1989, p. 78), “o modelo de decisão do gestor deve estar harmonizado com a missão de sua área de responsabilidade, e esta, harmonizada com a missão da empresa” corroborando com o apresentado Figueiredo e Caggiano (1997, p. 26), “ A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”, mas, deve-se compreender, que esta continuidade não se obtém somente pelos esforços da Controladoria e sim por todas as ações efetuadas pelos mais diversos setores da organização.

Com esse intuito de continuidade e êxito nas operações empresariais a que as empresas convergem suas forças, temos a Controladoria, segundo Padoveze (1998, p. 26) “ a Controladoria tem por objetivo a identificação, mensuração, comunicação e a decisão relativa aos eventos econômicos. Ela deve ser gestora dos recursos da empresa, respondendo pelo lucro e pela eficácia empresarial”.

Em resumo, a missão da Controladoria objetiva estabelecer preceitos para execução de suas atribuições, sendo diversas as possibilidades de execução efetiva dessas atribuições em virtude dos diferentes objetivos dos departamentos ou das diferentes organizações empresariais.

2.1.3 Funções

Em se tratando de Controladoria, suas funções objetivam direcionar o seu campo de atuação, consiste resumidamente, na própria ação da Controladoria. Tem-se, pois, a escola clássica da administração que trata dos seguintes aspectos funcionais: *planejamento, organização, direção e controle*.

De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009, p. 13), temos as seguintes conceituações para as funções clássicas da Controladoria:

- Planejamento: determinação de um plano de ação que forneça uma base estimativa do grau de sucesso provável, para que os objetivos traçados sejam alcançados;
- Organização: para que haja a execução dos planos, é necessária uma estrutura que defina o tipo de organização requerido para o sucesso dessa execução;
- Direção: coordenação das divisões das tarefas, com indicação clara de autoridade, poder, responsabilidade e lealdade; e

Controle: função que mede o desempenho presente em relação a padrões esperados, com a devida correção, quando necessário.

O impacto da globalização nas organizações fomentou o desenvolvimento de novas necessidades da área de Controladoria. O aumento no volume de negócios, a concorrência e o dinamismo empresarial, exigiu da Controladoria o desempenho de novas atribuições, funções a serem executadas. De acordo com Schmidt e Santos (2006, p. 48), temos as seguintes funções da Controladoria no mundo globalizado:

- estabelecer, manter e sistematizar um integrado plano de operação consistente com os objetivos da companhia (missão);
- gerenciar o risco operacional através da administração dos sistemas de controles internos;
- preparar, analisar e interpretar o que será disponibilizado no sistema de informações que servirá de base para os administradores, no processo de tomada de decisão e supervisão de preparação das demonstrações externas que servirão de reporte para o governo, acionistas, instituições financeiras, fornecedores e público em geral;
- desenvolver, estabelecer e manter sistemas de contabilidade societária, de custos e gerencial para todos os níveis da companhia, incluindo corporações, divisões, fábricas e unidades para registro das atividades para adequado controle interno e com suficiente flexibilidade para fornecer informações necessárias para a administração e controle dos negócios;
- supervisionar impostos federais, estaduais, locais e internacionais, incluindo o relacionamento com os agentes e autoridades governamentais; manter um relacionamento apropriado com auditores internos e externos; instituir programas de seguro, cobertura e provisões; desenvolver e manter sistemas e procedimentos; supervisionar as funções de tesouraria; instituir programas de relações com investidores e financiadores etc.

As funções e atribuições da Controladoria sofrem diretamente o impacto com o passar dos tempos e com o desenvolvimento das instituições. O dinamismo empregado a esse setor exige da área flexibilidade e qualidades distintas para a adequação às novas tendências e necessidades ligadas ao ramo empresarial a que está atrelado.

Com o intuito de evidenciar as funções básicas da controladoria, de acordo com seus focos de gestão, apresenta-se no quadro 2.2 a relação das funções básicas da Controladoria com a perspectiva conceitual.

Perspectiva	Funções básicas
Gestão Operacional	Planejamento (operacional) Elaboração de relatórios Avaliação e deliberação Administração de impostos Elaboração de relatórios a órgãos reguladores e Proteção do patrimônio Avaliação da economia política
Gestão Econômica	Subsidiar o processo de gestão Apoiar a avaliação de desempenho Gerir o sistema de informações Atender aos agentes de mercado
Gestão Estratégica	Planejamento Sistema de informações Controle Gestão de pessoas Organizacional

Quadro 2.2 Relação das funções básicas com a perspectiva conceitual da controladoria.
Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009)

2.2 CONTROLLER

O *Controller* é o profissional responsável pela área da Controladoria. Trata-se de um profissional com visão de gestão, planejamento fiscal, financeiro e de Contabilidade. Além destas capacitações, o profissional Controlador deve conhecer as atividades da empresa tendo em vista a sua função de assessorar a tomada de decisão, averiguar e formatar processos de sistemas de informação, efetuar planejamentos no âmbito das atividades da empresa.

Segundo Horngren (1978, p. 9), “o título do controller se aplica aos diversos cargos na área de contabilidade, cujos níveis de responsabilidade são variáveis de uma empresa para outra, isto é, sendo o principal executivo da área de contabilidade administrativa”. Com este foco na área administrativa e contábil da empresa, o Controller mostra-se como o ícone na atuação da gestão, mas mesmo tendo esse enfoque, ele deve conhecer as atividades operacionais, para assim poder melhor interpretar as informações dos departamentos e consequentemente contribuir para a ascensão econômica e social da organização.

Para o exercício de suas atribuições o profissional da Controladoria deve manifestar características distintas para a execução de suas atividades. De acordo com o estabelecido por Heckert e Willson (1963, p.24), certas características devem ser eminentes ao Controlador são:

- a- Iniciativa: procurar prever e antecipar problemas e soluções no âmbito da gestão, fornecendo informações pertinentes aos gestores das áreas afetadas;
- b- Visão Econômica: deve o profissional captar os efeitos econômicos das atividades em todas as áreas, estudar os métodos, sugerir mudanças e colaborar com a gestão e assessorar com informações para o referido fim;
- c- Comunicação racional: fornecer informações em linguagem compreensível pelos usuários das mesmas, minimizar o trabalho de interpretação destas;
- d- Síntese: traduzir fatos e estatísticas em gráficos de tendência além de índices, possibilitando a comparação de resultados realizados com os estimados, ou até mesmo tecer comparações com outros períodos operacionais e financeiros.
- e- Voltado ao futuro: analisar desempenhos de resultados com vistas à implementações futuras;
- f- Oportunidade: deve contribuir no assessoramento de informações de forma hábil e pertinente, sabendo o momento certo de auxiliar a gestão, não inferindo informações desnecessárias a problemática situacional;
- g- Persistência: acompanhar os desempenhos e interpretações e cobrar ações sugeridas para otimizar o resultado global de corporação;
- h- Cooperação: assessorar os demais gestores a fim de superar seus pontos fracos, não se limitando somente a critica-los pelo fraco resultado;
- i- Imparcialidade: objetivar sempre o controle organizacional; mesmo podendo ocasionar dificuldade de relacionamento entre os gestores da entidade, o profissional da Controladoria deve fornecer informações pertinentes à cúpula administrativa, para a solução de falhas desses gestores;
- j- Persuasão: possuir características para bem expor seus pontos de vistas aos gestores, convencendo os mesmo a apreciação de suas sugestões sempre visando otimizar o resultado global da instituição;
- l- Consciência das limitações: embora dotado de informações e capacidade técnica e pessoal para assessorar a gestão empresarial, o *Controller* terá influência mínima em questões de estilo gerencial, capacidade criativa e perspicácia dos gestores.

O *Controller* deve possuir tais características pessoais com o propósito de melhor se posicionar em relação as diferentes dificuldades a que ele pode ser inferido na execução de suas atribuições.

2.3 POSICIONAMENTO HIERÁRQUICO DA CONTROLADORIA

Quanto à posição hierárquica do *Controller* na corporação, observa-se que para o exercício imparcial e independente do profissional da Controladoria torna-se pertinente que este seja subordinado diretamente ao Presidente ou Diretor Geral da instituição, pois deste modo, estará livre de interferências de outros gestores na execução de suas atribuições, contribuindo assim, baseado em suas crenças e conhecimentos, mais positivamente às expectativas do alto escalão da direção empresarial.

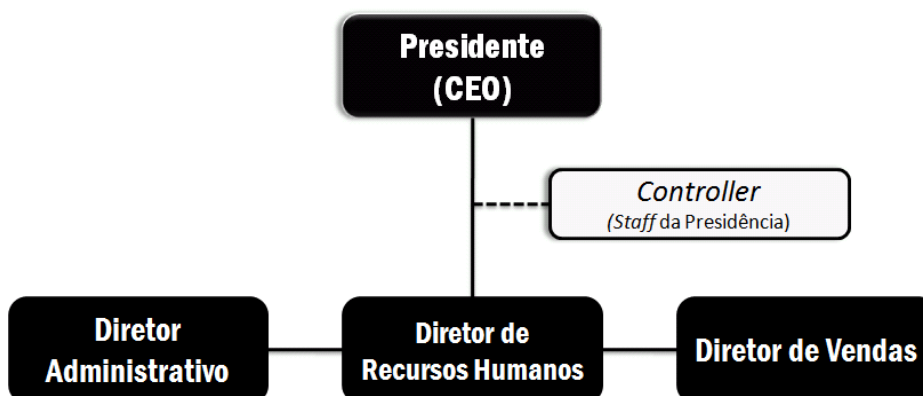


Figura 2.1 *Controller* como *staff* da presidência.
Fonte: Schimidt e Santos (2006)

Há casos em que os *Controllers* reportam-se diretamente aos seus respectivos gerentes de departamento, o que constitui um sistema descentralizado, onde o profissional da controladoria tem sua iniciativa local aumentada, com influência mais direta e objetiva nas atividades departamentais nas quais exerce suas atribuições.

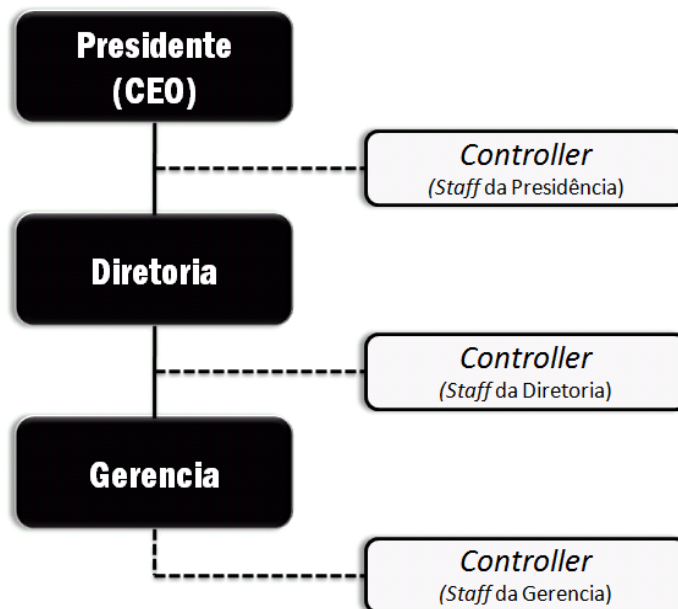


Figura 2.2 *Controller* como *staff* da gestão vertical.
Fonte: O autor

Muitas qualidades e características são necessárias para o exercício do profissional de Controladoria. Diversos índices e resultados necessitam ser avaliados e interpretados por este profissional para bem assessorar a gestão empresarial.

A Controladoria tende a atender às necessidades específicas no âmbito empresarial, necessidades estas que estão intimamente ligadas às áreas estratégica, tática, e operacional, que, por sua vez, exigem padrões avançados e características peculiares de seus profissionais.

2.4 SISTEMAS VITAIS DA GESTÃO EMPRESARIAL

Os sistemas vitais da gestão são compreendidos pelos ramos de gestão que devem ser observados pelos gestores para bem administrar os recursos e controlar as vertentes que envolvem as operações e com isso manter a continuidade e as perspectivas empresariais a serem alcançadas. Estes sistemas vitais são: Planejamento, Organizacional, Gestão de Pessoal, Controle e Sistema de Informações.

2.4.1 Planejamento

Quando se ouve a palavra “planejamento” pensa-se em algo futuro, algo que se intenciona atingir ou concluir em um determinado período futuro. Para o sucesso de qualquer empreendimento seja ele industrial, comercial ou social, é necessário que se faça um planejamento, sem ele não há nenhuma certeza do sucesso seja em qualquer área de atuação.

De acordo com Lopes (1976, p. 3):

O planejamento, além de organizar um esforço sistemático no sentido de se comparar a realidade presente às expectativas do futuro, é estimulador do processo decisório. Força (...) uma presente auto-análise da empresa, bem como exame de suas posições, atual e futura estimada, de seus métodos de produção, de sua linha de conduta operacional, de sua estrutura funcional, de sua saúde financeira, de seu controle, de sua eficiência, de sua direção.

É imprescindível a elaboração de um adequado planejamento em uma organização. As empresas necessitam da realização de projeções das ações e resultados a alcançar para que possam minimizar riscos e se certificar do sucesso em suas operações. Esta importância também é observada por outros profissionais da área, exaltando a necessidade da realização de um adequado planejamento.

Segundo Steiner e Miner, apud Mosimann e Fisch (1999, pág. 47):

O processo de planejamento é o veículo para decisões do mais alto significado para uma empresa. É nele que se determinam as grandes orientações para a ação dentro das linhas estabelecidas. O prazo coberto vai desde muito curto até o infinito. O processo é uma atividade contínua.

A Controladoria pode focar diversos objetivos de uma instituição, sejam estes no âmbito estratégico, tático ou operacional, contudo, independente do foco a que a Controladoria irá se ater, é condição primordial que seja estabelecido um adequado planejamento para a convergência das ações na busca dos resultados.

Pode-se apresentar, de acordo com Mosimann e Fisch (1999, p. 45) algumas características do planejamento, são elas:

- a. O planejamento antecede as operações. Estas devem ser compatíveis como que foi estabelecido no planejamento.
- b. O planejamento sempre existe em uma empresa, embora muitas vezes não esteja expresso ou difundido. Quando informal, estará contido, no mínimo, no cérebro do dirigente.

- c. O planejamento deve ser um processo dinâmico, associado ao controle permanente, para poder se adaptar as mudanças ambientais. Quando não há planejamento, não pode haver controle.
- d. O planejamento tende a reduzir as incertezas e, consequentemente, os riscos envolvidos no processo decisório, aumentando a probabilidade de alcance dos objetivos estabelecidos para a empresa.
- e. O planejamento deve interagir permanentemente com o controle, para que se possa saber se está sendo eficaz, isto é, alcançando seus objetivos, pois planejamento sem controle não tem eficácia.
- f. Associado ao controle, o planejamento serve para a avaliação de desempenho da empresa e das áreas.

Tratando-se de Controladoria e gestão empresarial, o planejamento das operações podem ser divididos em departamentos ou sub-departamentos, de acordo com a divisão organizacional da instituição. O planejamento pode ser seccionado em: financeiro; de vendas; tributário; de produção, não há limites para as ramificações do planejamento que podem ser estruturados, porém, mesmo que não tão efetivo, o planejamento é inerente à uma racional e segura gestão empresarial.

2.4.2 Organizacional

A unidade organizacional de uma empresa é formada pelo seus bens físicos, sejam eles materiais, explícitos no Balanço Patrimonial, ou humanos, pessoas envolvidas nas atividades da entidade. Apesar da composição física a ser gerida pelos gestores, existem alguns fatores a serem observados por Küpper (2005) na vertente Organizacional da Controladoria, são estes :

- Divisão das tarefas: envolve a formação de tarefas parciais por meio de estruturas por tipos (funcional, divisional e matricial) e subdivisões. Sintetiza sobre as tarefas que as pessoas individualmente podem executar. Organiza-se na distribuição de tarefas em unidades organizadas, como setores, departamentos, grupos de projetos e equipes;
- Poderes de decisão: Definem competências e níveis em relação ao desempenho hierárquico a serem alcançados;
- Estruturação de relações: Esta estruturação entre os encarregados do trabalho em relação a seqüência e sincronia de desempenho entre os responsáveis do trabalho são, normalmente, considerados problemas vitais da atividade organizacional;
- Disposição do espaço: Os diferentes tipos de atividades organizacionais necessitam de disposições espaciais distintas, de acordo com a necessidade para a execução da atividade no setor, seja esta necessidade humana ou operacional;

- Estrutura dos sistemas de informações: Possibilitar a implantação de um sistema de informações aberto e transparente, que venha a colaborar com o dinamismo e aumento da eficácia nas transações operacionais da entidade.

O controle físico os inventários e auditoria interna também compõem o controle organizacional, ou seja, o controle interno da empresa, sendo também de vital importância para a sustentabilidade institucional e para a otimização dos recursos e lucros operacionais e não operacionais. A Controladoria, nesta vertente de atuação, se manifesta de forma a relacionar a organização em suas mais distintas formas (física, institucional e pessoal) com a operacionalidade e os objetivos da entidade.

2.4.3 Gestão de Pessoal

Saber lidar com pessoas de diferentes culturas, vaidades e valores, é algo que exige da administração e da Controladoria conhecimento motivacional e político por parte desse setor. São os profissionais quem movem as atividades da empresa, sem eles nada pode ser desenvolvido, são sem dúvida o bem de maior valia de uma instituição. Saber incentivar, motivar, empregar uma boa política de recompensas e direcionar os conhecimentos e esforços dos funcionários à ações compatíveis com suas capacidades, certamente vão otimizar os resultados da corporação.

Conforme Fisher (1996), gestão de pessoal é “conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”.

A Controladoria, aplicada a gestão de pessoas, contempla as pretensões dos indivíduos de uma instituição e as suas necessidades em relação a estes indivíduos. A cultura, criatividade, motivação, liderança, treinamento e os objetivos individuais e coletivos dos integrantes da corporação são analisados neste ambiente. A Controladoria busca alinhar os interesses da instituição com os interesses de seu pessoal, desenvolve sistemas de avaliação de desempenho, alimentando o sistema de incentivo dos empregados, coordena e acompanha os resultados e os níveis de satisfação de seus funcionários, a rotatividade, o rendimento e estipula e acompanha as metas e os objetivos.

A gestão de pessoas é a função gerencial que busca a cooperação das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e individuais, simultaneamente. Uma questão primordial neste conceito é a idéia da cooperação ao invés do pragmatismo relacionado a recursos humanos,

trazendo à tona a discussão de que eles não mais são apenas outro tipo de recurso, e sim parceiros, incluindo uma participação destes na gestão da organização, nas decisões estratégicas e operacionais e muitas vezes nos lucros e resultados.

A citação acima remete ao pensamento de que todas atividades em uma organização são executadas, ou no mínimo programadas, por seres humanos e que estes constituem as linhas de produção, vendas, administração e todos os demais setores e departamentos de uma empresa. É de responsabilidade da Controladoria, em sua função de assessoramento, auxiliar a gestão da melhor forma a incentivar e reconhecer o trabalho e esforços de seus colaboradores.

Tem-se elucidado na figura 2.3, o resumo dos instrumentos utilizados pela Controladoria no sistema de gestão de pessoal.

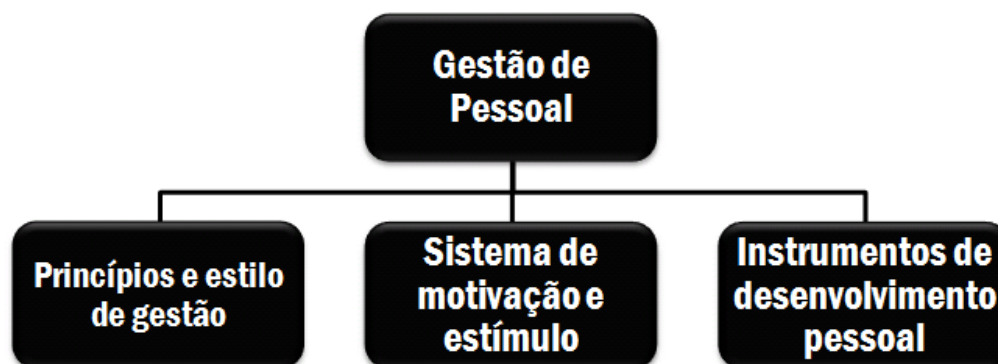


Figura 2.3 Instrumentos da Controladoria no sistema de gestão de pessoas.

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger (2009)

Gerenciar o comportamento humano para convergir seus esforços em prol da instituição é algo de constante estudo, envolve teorias multidisciplinares como a psicologia, administração, serviço social e demais áreas de acordo com o direcionamento econômico e social da empresa. Auxiliar dirigir as ações dos funcionários é de extrema importância para a eficácia do fluxo de informações e para a concretização dos negócios da entidade.

2.4.4 Controle

A área da Controladoria em posse do conhecimento da estratégia e operações da organização exerce o controle das atividades, certificando-se assim do cumprimento ou não das metas preestabelecidas. Cabe também, a Controladoria, averiguar se os objetivos concluídos estão de acordo com a política da empresa, ao código de ética e a integridade dos colaboradores da organização.

Segundo Oliveira (1987, p. 209), o Controle pode ser definido como “a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com finalidade de realimentar os tomadores de decisões”.

É de vital importância para a evolução e à sustentabilidade da organização, a atuação do controle, avaliando os desempenhos, melhorando os processos operacionais, evitando desperdícios e erros para assegurar a longevidade corporativa.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002), o controle deve ser composto por no mínimo quatro componentes básicos:

- a- detector ou sensor: esse componente caracteriza-se como um dispositivo de medição que reage ao aparecimento de uma situação, no processo que está sendo controlado;
- b- avaliador: componente que determina a importância da situação que está ocorrendo. Geralmente, essa importância deverá ser avaliada por comparação com padrões ou com metas de o que deveria estar ocorrendo;
- c- executante: o componente executante do sistema de controle altera o comportamento do sistema quando o componente avaliador indica a necessidade de alteração. Esse dispositivo é chamado, normalmente, retroalimentação (*feedback*);
- d- rede de comunicação: componente do sistema que transmite a informação entre o detector e o avaliador, e entre o avaliador e o executante.

Por meio dos componentes de controle, a gestão e a Controladoria podem realizar a análise comparativa, com identificação dos desvios, acompanhado e buscando manter as operações de acordo com as diretrizes da empresa e o sucesso e sustentabilidade almejados. Avaliar as ações do passado e implementar novas atribuições e formas de atuação fazem parte do processo de controle.

No foco de Controladoria temos, segundo Schmidt e Santos (2006, p.71):

Os controles de gestão , necessariamente, devem criar mecanismos de análise que estejam fundamentados em padrões para posterior comparação. O *controller*, nessa fase do processo de gestão, participa diretamente gerando as informações necessárias para que o controle possa ser exercido de forma eficaz. Assim, o *controller* será o responsável pela criação dos sistemas de controle de todos os departamentos de uma entidade, especialmente considerando que toda entidade precisa ter um processo contínuo de avaliação do seu desempenho, ou seja, a avaliação de desempenho não pode ser algo isolado, deve ser um processo contínuo e concomitante com as decisões.

A figura 2.4, exemplifica o processo de controle empresarial e a participação da Controladoria, na criação e análise dos procedimentos de controle, avaliação da eficiência do controle, seja este em qualquer setor da entidade, assessorando e criando um ambiente coeso na organização.

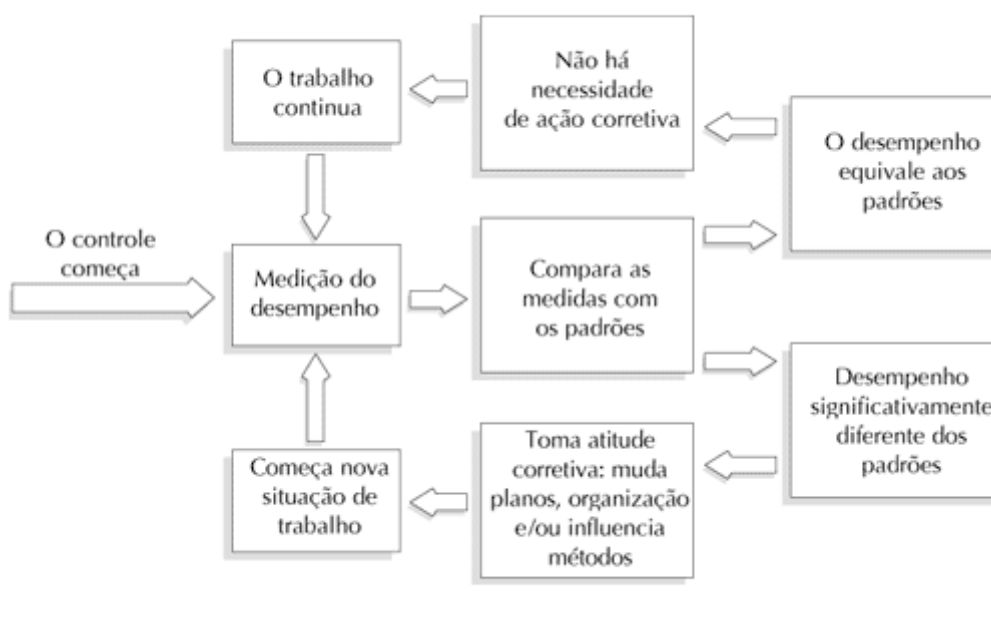


Figura 2.4 Modelo geral do processo de controle.

Fonte: Secretaria da Saúde – SC (2009)

O controle pode ser empregado no processo do planejamento, pois a partir dele pode-se consumir a análise entre dados planejados e realizados. O controle visa assegurar a conclusão do planejamento e muitas vezes até otimizar o que previamente já foi planejado.

2.4.5 Sistema de Informações

O sistema de informações é à base de todas as atividades da administração e da Controladoria, sem um sistema adequado, de acordo com as necessidades da empresa, não há nenhuma possibilidade de exercer controle e planejamento das metas empresariais.

A implementação do sistema de informações pode ser de responsabilidade da Controladoria. Quanto mais eficiente e dinâmico for o sistema, mais auxiliará o *controller* e a gestão das operações empresariais.

O sistema de informações é baseado no tratamento de dados vindos de todas as áreas e departamentos, que após tratados, geram informações que devem ser analisadas de acordo com a tempestividade, oportunidade e necessidade por parte dos gestores, para então serem interpretados e gerarem decisões e resultados para a entidade. A figura 2.5, exemplifica a transformação dos dados até o objetivo final, os resultados.



Figura 2.5 Sistema de Informação.
Fonte: Oliveira (2006)

Matsuda (2007) define que um sistema de informação empresarial possui diversos aspectos que devem ser observados como, por exemplo: a criação da informação (coleta); sua comunicação (transmissão); seu tratamento (interpretação) e memorização (arquivamento). É importante que a empresa controle suas informações, seja para definir quais serão utilizadas ou para estabelecer o melhor meio de obtê-las.

A análise da informação deve ser feita em várias ópticas delimitando assim, as diretrizes a serem tomadas pela administração. As informações partem de todos departamentos sendo facilitado, principalmente, pelo advento da informática e seu constante desenvolvimento.

De acordo com Mosimann e Fisch (1999, p.55), a classificação dos sistemas de informação se divide em dois grupos estritamente relacionados, são eles: os sistemas de apoio às operações e os sistemas de apoio à gestão. O sistema de apoio às operações é composto por sistemas processadores de transações, como compras, faturamento, produção, contas a pagar, contas a receber; a ênfase está voltada para a eficiência operacional da empresa. O sistema de apoio à gestão, foca os processos decisórios, não são voltados para os processos rotineiros e sim ao alto escalão em suas tomadas de decisões.

O constante desenvolvimento de novas tecnologias, o aumento da competitividade e a globalização dos negócios, alimentam a necessidade do desenvolvimento constante dos meios de gestão de informações. Novos sistemas são elaborados para melhor oferecer e selecionar informações aos seus usuários, a tecnologia se faz presente em todos os segmentos empresariais otimizando com isso, os meios de comunicação e agilizando o processo de gestão. Cabe a Controladoria, juntamente com os usuários das informações, estabelecerem que tipo de sistema de informações é pertinente a gestão além de manter o constante acompanhamento quanto as novas tecnologias e desenvolvimento dos métodos de utilização das informações nas atividades empresariais.

2.5 TRABALHOS SEMELHANTES

Cabe salientar outras pesquisas na área da Controladoria, em periódicos, congressos e demais publicações, como o trabalho de mesma característica bibliométrica do Dr. Rogério João Lunkes com o título, Controladoria: Um Estudo Bibliométrico no Congresso Brasileiro de Contabilidade de 2000 e 2004 e o trabalho da Dra. Ilse Maria Beuren em parceria com os mestrandos, Nerian José Cardoso e Josiane Carla Jamoski Luciani, intitulado, Inserção da Controladoria em Artigos de Periódicos Nacionais Classificados no Sistema *Qualis* da CAPES. Tais publicações, assim como outras, servem de referência para comparações e massificação de conhecimentos acerca de publicações sobre a Controladoria.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo objetiva apresentar os resultados da pesquisa bibliométrica realizada no 1º trimestre de 2009, bem como a respectiva análise da amostragem selecionada. Após a coleta de dados obtida através da metodologia científica apresentada no capítulo 1 (um) desta pesquisa, foram analisados os seguintes aspectos da amostragem: (i) identificar os *websites* oficiais dos periódicos com maior incidência de artigos sobre o assunto tratado, no referido período de publicação; (ii) apresentar a metodologia aplicada na elaboração dos artigos pesquisados; (iii) salientar o método de pesquisa empregado pelos autores; (iv) evidenciar a procedência institucional dos autores; (v) autores que mais publicaram no período; (vi) relacionar parcerias para elaboração dos artigos e quantidade de autores por artigo; (vii) apresentar o enquadramento conceitual; (viii) ano das publicações dos artigos; (ix) tipos de referências utilizadas.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DOS WEBSITES E A INCIDÊNCIA DE ARTIGOS

É apresentada por meio do gráfico 3.1, a relação dos *websites* e quantidade de artigos relacionados com a Controladoria e o *Controller*, de forma a facilitar a visualização do resultado da pesquisa.

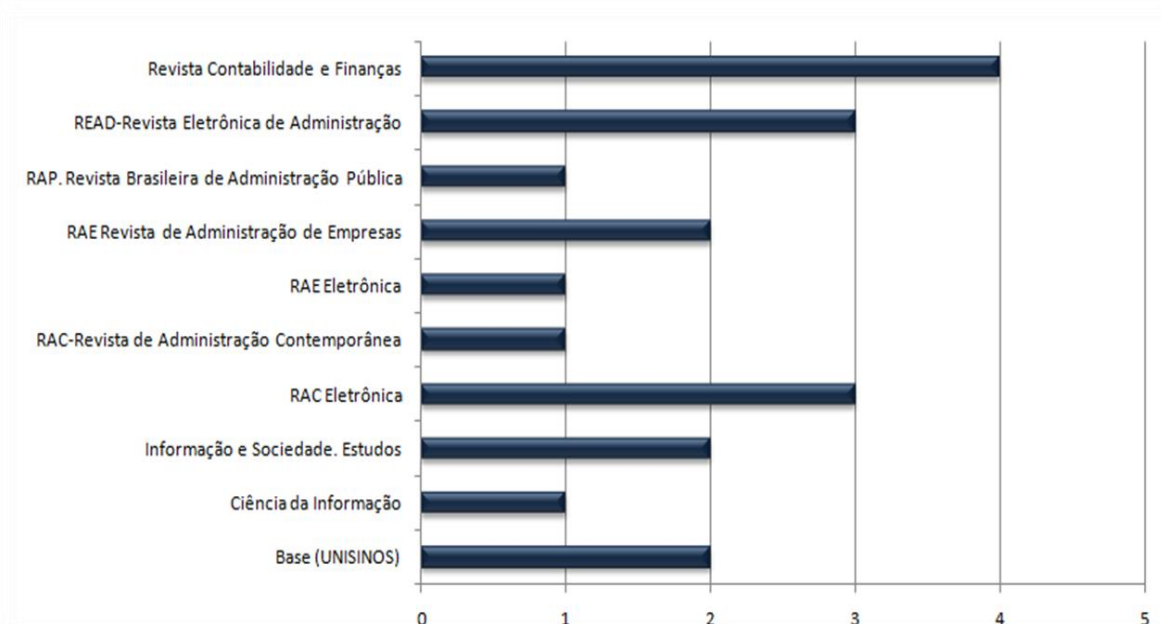


Gráfico 3.1 Quantidade de artigos publicados por periódico eletrônico.

Fonte: Dados da pesquisa

Identifica-se maior incidência de artigos nos periódicos “Revista Contabilidade e Finanças” com 4 (quatro) publicações. Seguido dos periódicos eletrônicos “READ - Revista Eletrônica de Administração” e “RAC Eletrônica” com 3 (três) publicações, respectivamente. Tal averiguação é de fácil entendimento, pois se referem a periódicos diretamente relacionados à contabilidade e a administração de empresas, ciências intimamente relacionadas com o estudo em questão.

Os artigos identificados estão descritos no quadro 3.1 apresentado na página seguinte.

ARTIGOS PUBLICADOS POR PERIÓDICO ELETRÔNICO	
RAC Eletrônica	1 Créditos Extraordinários e Medidas Provisórias no Brasil: uma Análise Sistemática
	2 O Controller como Gestor da Tecnologia da Informação - Realidade ou ficção
	3 A Estrutura Informacional no Processo de Decisão Estratégica: Estudo Baseado na Estratégia Enquanto Prática
Base (UNISINOS)	4 A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa: Evidências de uma <i>Survey</i> Comparativa entre Empresas de Capital Brasileiro e Norte-Americano
	5 Controladoria pública municipal na perspectiva dos profissionais do controle externo
RAE Eletrônica	6 Aspectos Estratégicos e Econômicos da Política de Bonificação em Quantidade de Produto
Revista Contabilidade e Finanças	7 Abordagem da Controladoria em Trabalhos Publicados no Enanpad e no Congresso Usp de Controladoria e Contabilidade de 2001 a 2006
	8 Um estudo de caso envolvendo <i>Business Intelligence</i> como instrumento de apoio à Controladoria
	9 Governança Empresarial, riscos e controles internos: A emergência de um novo modelo de controladoria
	10 A Controladoria e o Capital Intelectual: Um estudo Empírico sobre sua gestão
RAC-Revista de Administração Contemporânea	11 O Controller como Gestor da Tecnologia da Informação - Realidade ou ficção
READ-Revista Eletrônica de Administração	12 Gerenciando o Capital Intelectual: Uma proposta baseada na Controladoria de Grandes Empresas Brasileiras
	13 As Estratégias de gestão de pessoas em um hospital privado: Um exemplo da eficácia do Controle Político-Ideológico
	14 Relação Capital-Trabalho nas organizações capitalistas contemporâneas: A evolução dos mecanismos de controle
Informação e Sociedade. Estudos	15 A Informação Científica e Tecnológica e os Serviços de Informação
	16 Alexandre, "O Grande" e a informação para o planejamento estratégico
Ciência da Informação	17 Introdução ao XBRL - nova linguagem para a divulgação de informações empresariais pela internet
RAP. Revista Brasileira de Administração Pública	18 Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental.
RAE Revista de Administração de Empresas	19 Aspectos Estratégicos e Econômicos da Política de Bonificação em Quantidade de Produto
	20 Endividamento de Firms com alta propensão à expropriação: o caso de firms com um Controlador

Quadro 3.1 Artigos publicados por periódico eletrônico

Fonte: O autor

Observando o quadro 3.1, percebe-se que os artigos de título “O Controller como Gestor da Tecnologia da Informação - Realidade ou ficção” e “Aspectos Estratégicos e Econômicos da Política de Bonificação em Quantidade de Produto”, foram publicados duas vezes, nos periódicos “RAC-Revista de Administração Contemporânea e RAC Eletrônica” no caso do primeiro artigo citado e “RAE Revista de Administração de Empresas e RAE Eletrônica” na segunda citação

3.2 METODOLOGIA EMPREGADA NOS ARTIGOS

Nesta seção da pesquisa serão apresentadas as metodologias empregadas pelos autores para a elaboração dos artigos.

Para a classificação quanto a metodologia empregada nos artigos, as terminologias e formas de averiguação, foram obtidas nas especificações metodológicas em Marion; Dias e Traldi (2002), conforme a metodologia apresentada no capítulo 1 (um) deste trabalho.

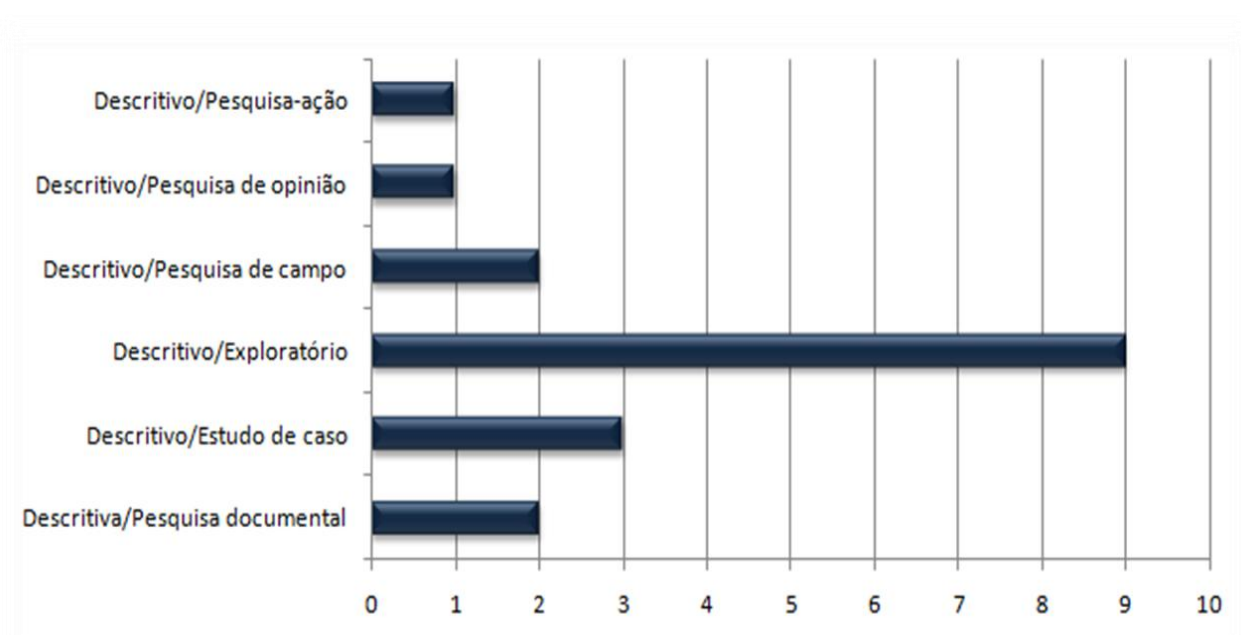


Gráfico 3.2 Metodologia utilizada nos artigos.

Fonte: Dados da pesquisa

Pela análise da figura 3.2, percebe-se que a maior incidência metodológica é a descritiva/exploratório, descrevendo as características de determinado fenômeno ou ação sem, no entanto, manipula-las, observando, registrando e analisando o objeto estudado. Esta metodologia, corresponde à 50% do total de metodologias empregadas nos artigos pesquisados.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA EMPREGADO NOS TRABALHOS

Em relação à análise dos métodos empregados, tem-se que 67% dos artigos possuem método empírico de pesquisa. Tal fato pode-se explicar pelo objetivo e função da Controladoria de observar, avaliar e controlar os problemas relacionados aos diversos setores de uma

organização. O aprofundamento dos estudos, debates e o aumento da publicação de artigos, advêm das observações das situações críticas no transcorrer dos processos e atividades organizacionais.

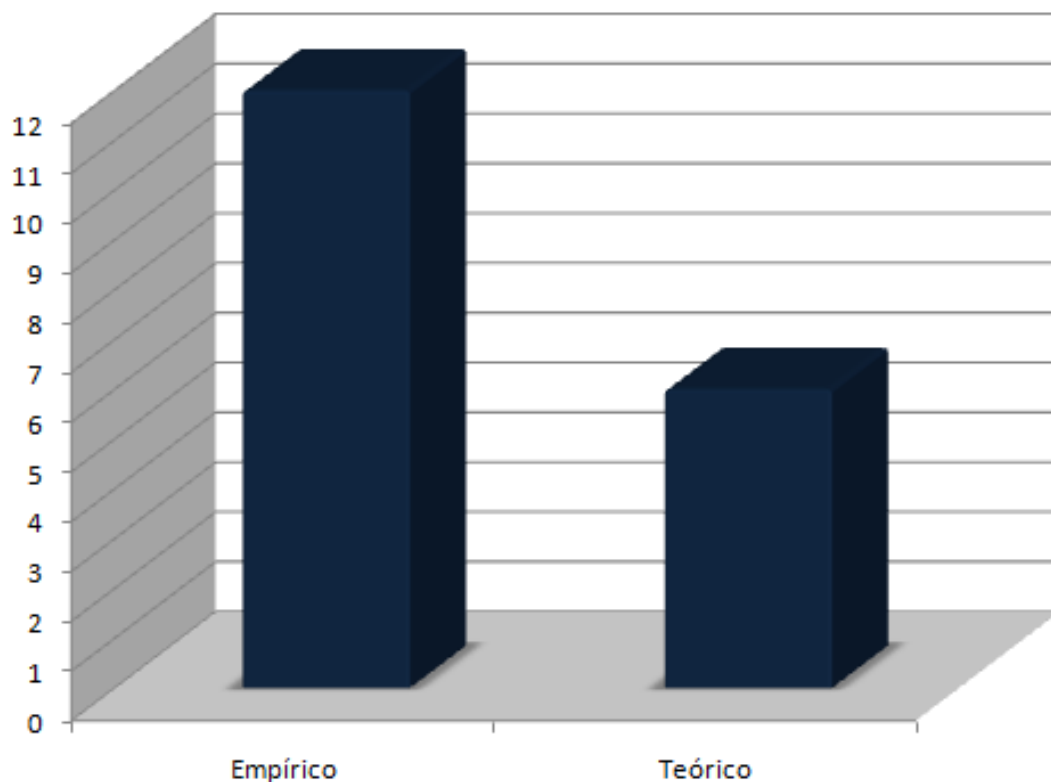


Gráfico 3.3 Método da pesquisa utilizado na elaboração dos artigos.

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme gráfico 3.3, há maior incidência de trabalhos focados na atribuição prática da Controladoria em detrimento ao teórico. Tal resultado se dá devido a maior necessidade de conhecimento das práticas e resultados da Controladoria na gestão empresarial.

3.4 PROCEDÊNCIA INSTITUCIONAL DOS AUTORES

A averiguação da procedência dos autores, quantificando o número de autores por instituição é de fundamental importância para possibilitar a identificação das instituições que mais colaboram, mesmo que indiretamente, no desenvolvimento da Controladoria e ao fomento a novas idéias e teorias concernentes as suas funções, objetivos e modos de atuação do

profissional da área. O gráfico 3.4, apresenta a relação entre as instituições e a quantidade de autores que publicaram os artigos da amostra.

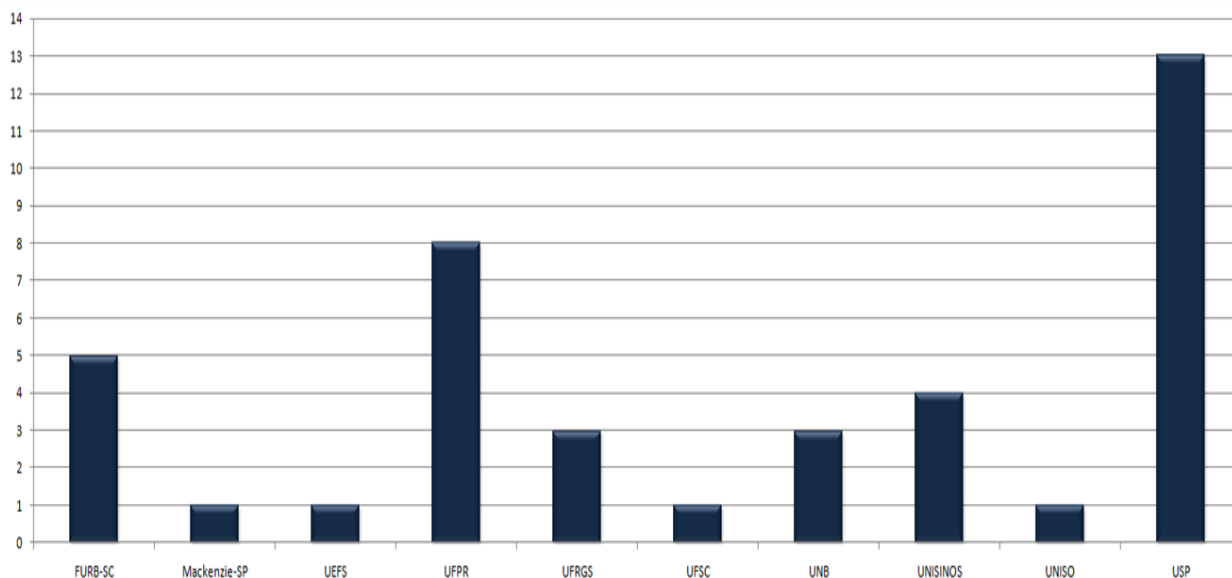


Gráfico 3.4 Procedência institucional dos autores.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as instituições que obtiveram maior percentual de pesquisadores com publicação no período amostral da pesquisa foram: USP (Universidade de São Paulo) com 32,5% , UFPR (Universidade Federal do Paraná) com 20% e a FURB com 12,5% do total de autores. Esse resultado permite constatar a significativa relevância da Universidade de São Paulo nas pesquisas sobre o tema Controladoria, e este resultado advém, também do fato de sediar o primeiro curso de doutorado em contabilidade do País. Além da notória participação da UFPR e FURB com o curso de mestrado em contabilidade concentrado no estudo e desenvolvimento da Controladoria. Nota-se, também, a participação da UNISINOS (Universidade do Vale do Rio dos Sinos) com 10% do total, também pelo enfoque do mestrado em contabilidade na área de Controladoria.

3.5 PUBLICAÇÃO DOS AUTORES

De acordo com o exposto na tabela 3.1, em relação ao número de publicações por autores no período realizado da pesquisa, poucos se dispuseram a publicar mais de um artigo relacionado ao assunto proposto. Identifica-se uma pulverização das autorias, com apenas 2

(dois) autores com participação em 2 (dois) artigos distintos. O que de certa forma remete-se ao pensamento de que quanto mais autores diferentes publicarem artigos científicos a respeito da Controladoria, mais diversificado e rico serão os conceitos, metodologias e de atuação nas publicações.

Tabela 3.1 Autorias dos artigos pesquisados

Nome do autor	Publicações	Nome do autor	Publicações
André Luis Marra do Amorim	1	Luc Quoniam	1
Antônio Carlos Schundwein	1	Luciane Reginato	1
Antônio de Loureiro Gil	1	Marcelo Resquetti Tarifa	1
Ariovaldo dos Santos	1	Márcia Bianchi	1
Auster Moreira Nascimento	2	Márcia Maria dos S. B. Espejo	1
Cláudio Parisi	1	Maria Aparecida Gouvêa	1
Dino Luiz Pasqual	1	Maria Thereza Pompa Antunes	2
Edson Riccio	1	Marici Sakata	1
Eliseu Martins	1	Nilton Cano Martin	1
Gilberto de Oliveira Kloeckner	1	Orandi Moreira	1
Gustavo Abid	1	Paulo Renato Soares Terra	1
Helen Beatriz Frota Rozados	1	Paulo Roberto Barbosa Lustosa	1
Ilse Maria Beuren	1	Reinaldo Guerreiro	1
Jean Martins de Souto	1	Ricardo Crisafulli Rodrigues	1
João Henrique Pederiva	1	Rodrigo Oliveira Soares	1
Jorge Eduardo Scarpin	1	Rúbia da Silva	1
José Maria Dias Filho	1	Sergio Bulgacov	1
Lauro Brito de Almeida	1	Tiago Nascimento Borges	1
Lílian Regina dos Santos	1	Valmor Slomski	1
Lis André Pereira Soboll	1	Willson Gerigk	1

Fonte: Dados da pesquisa

3.6 PARCERIAS E NÚMERO DE AUTORES POR ARTIGO

Com o resultado dessa análise, objetiva-se identificar a relação entre as instituições e seus pesquisadores na publicação de artigos relacionados à Controladoria. A maior quantidade de profissionais envolvidos na elaboração de um trabalho demonstra uma maior aglutinação de conhecimentos e diferentes percepções relacionadas ao assunto tratado. Todavia, o trabalho realizado por um autor demonstra mais fielmente sua linha de pesquisa e posicionamento em relação ao assunto. O gráfico 3.5, apresenta a relação entre quantidade de autores por artigo publicado.

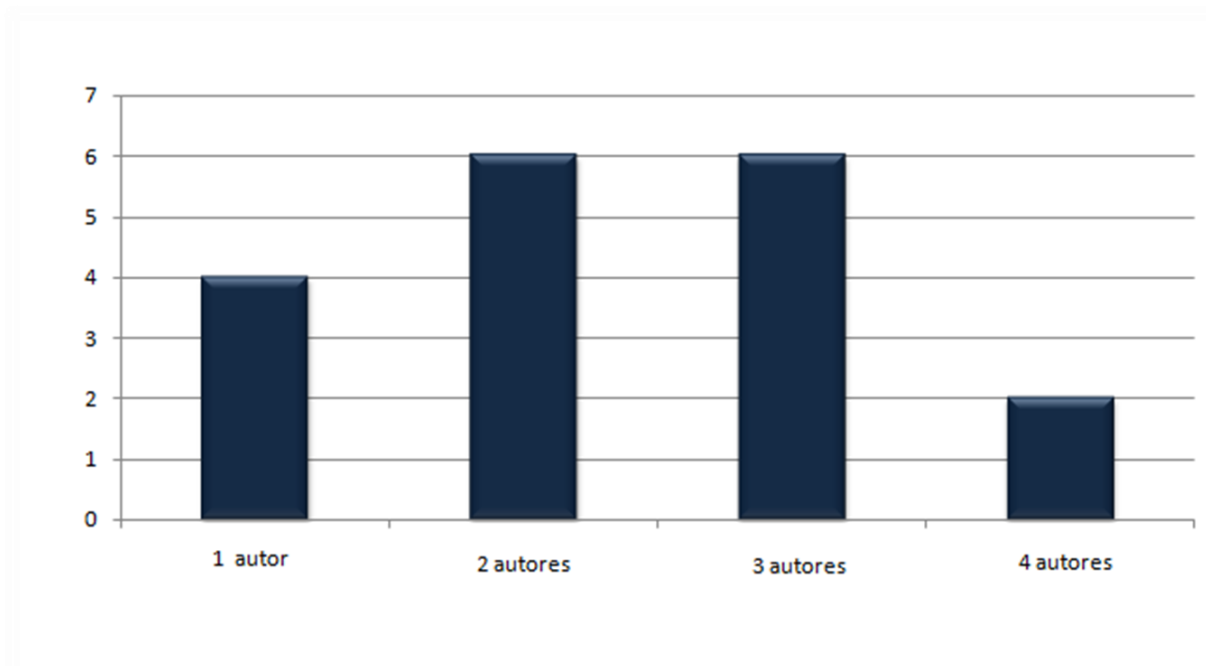


Gráfico 3.5 Quantidade de Autores por Artigo.

Fonte: Dados da pesquisa

Constata-se que 22,22% do total de artigos foram de autoria de apenas um autor. Identifica-se trabalhos científicos com 2 (dois) autores, 33,33%; 3 (três) autores, 33,33% e; 4 (quatro) autores, 11,11% do total da amostragem. Verifica-se a significativa tendência por, ao menos, 2 (dois) autores por artigo, ampliando a troca de conhecimento e diferentes pontos de vista na elaboração da obra. Tal fato corrobora para a evolução das pesquisas e futuras técnicas no emprego da Controladoria.

Evidencia-se também, que os autores reunidos em uma mesma obra pertencem à mesma instituição, o que remete a uma possível limitação no desenvolvimento de novas pesquisas com diferentes linhas de estudo sobre Controladoria. Se as pesquisas reunissem autores de diferentes instituições, possivelmente novos projetos seriam beneficiados com novas reflexões e constatações relativas à Controladoria.

3.7 ENQUADRAMENTO CONCEITUAL

Os focos de estudo e aplicação da Controladoria são abordados em diferentes enquadramentos, são eles: estratégico, econômico e operacional. Por vezes, tais enquadramentos se convergem e até mesmo se confundem por terem ínfimas diferenças de foco entre si.

Considerando a análise feita nesta proposta de pesquisa, verifica-se tais enquadramentos nos artigos em análise de acordo com a gráfico 3.6.

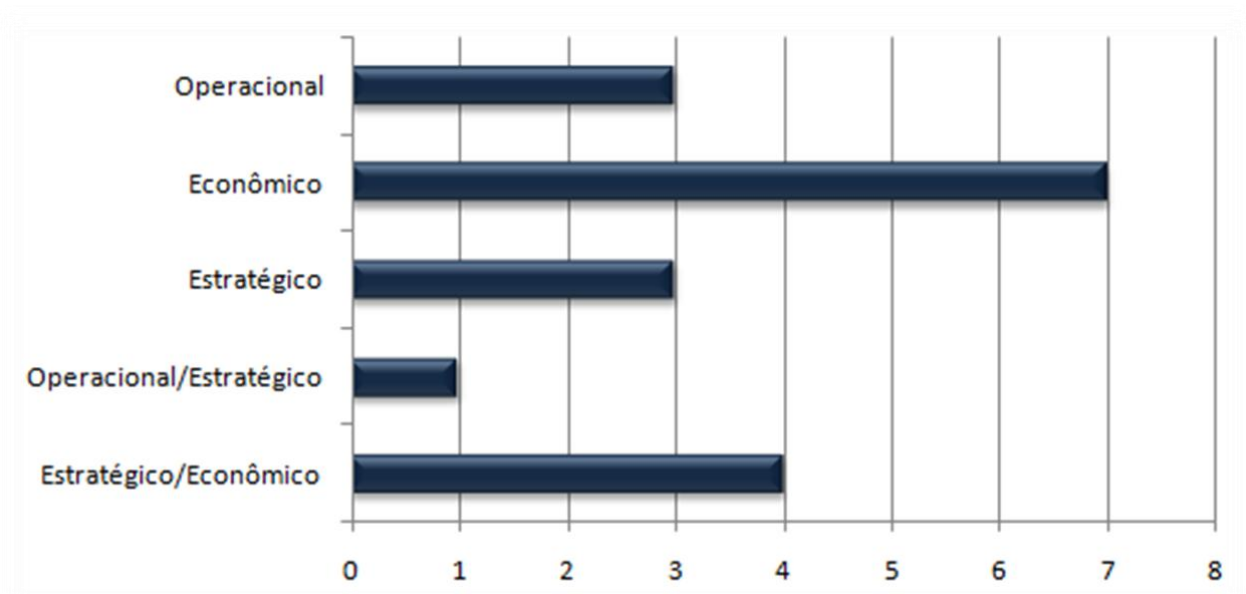


Gráfico 3.6 Enquadramento Conceitual.

Fonte: Dados da pesquisa

Do total de artigos pesquisados, o enquadramento econômico corresponde a 38,88% juntamente com o econômico/estratégico com 22,22% dando um total de 61,1% dos enquadramentos conceituais encontrados. Tal enquadramento observado, revela a cadência da Controladoria em subsidiar o processo de gestão; apoiar a avaliação de desempenho; apoiar a avaliação de resultados; gerir sistemas de informação e atender aos agentes de mercado.

As características observadas na conclusão desta análise foram baseadas nas perspectivas e aglutinação destas, de acordo com o quadro 3.2, onde os artigos da amostra correspondiam em seus conteúdos às características relativas as perspectivas de gestão apresentadas.

3.8 ANO DAS PUBLICAÇÕES NOS PERIÓDICOS

Foram analisados os periódicos nacionais conceito “A” pela CAPES no período de 2004 à 2009 até quando da elaboração deste trabalho acadêmico. Respeitando a limitação deste trabalho, elucida-se de acordo com a tabela 3.2, o ano das publicações dos artigos nos periódicos.

Tabela 3.2 Ano de publicação dos artigos.

ANO DE PUBLICAÇÃO	QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES
2004	1
2005	2
2006	3
2007	10
2008	1
2009	1
TOTAL DA AMOSTRAGEM	18

Fonte: Dados da pesquisa

Do total de artigos publicados tem-se o ano de 2007 como o ano de maior frequência em publicações relativas a Controladoria, com 55,55% do total da amostra do período analisado.

3.9 TIPO DE REFERÊNCIAS UTILIZADAS

Essa análise visa apresentar a origem do embasamento teórico e apoio conceitual utilizado pelos autores na elaboração dos artigos.

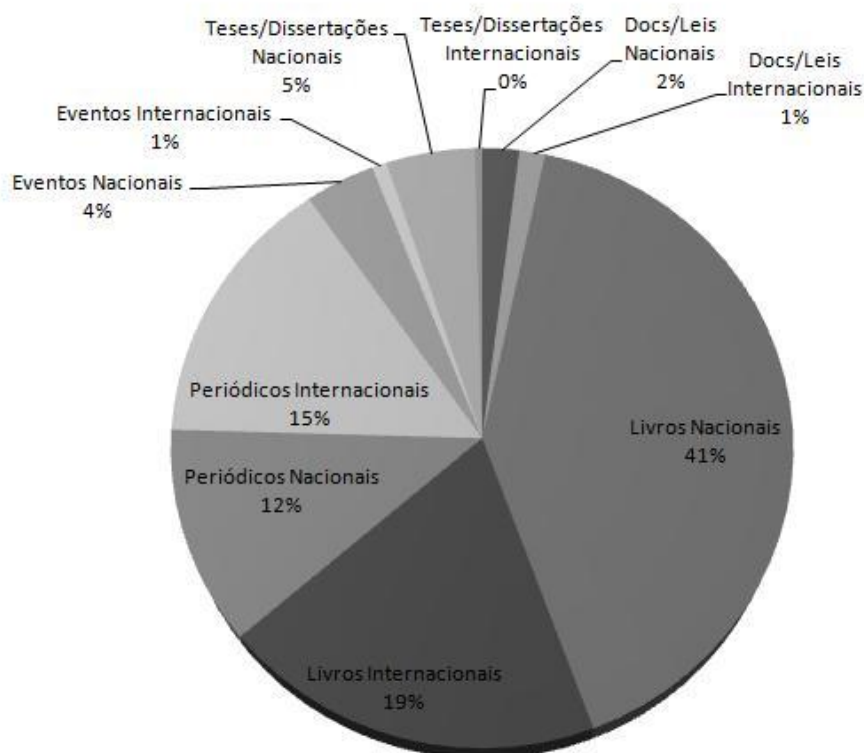


Gráfico 3.7 Tipos de referências utilizadas pelos autores.
Fonte: Dados da pesquisa

Com base na pesquisa, percebe-se a grande utilização de livros nacionais (41%) como apoio teórico aos autores dos artigos, contudo, faz-se necessário elucidar que as publicações nacionais baseiam-se nas internacionais tendo em vista, também, a origem dos estudos na área provindos principalmente da Alemanha e Estados Unidos. Seguidamente observa-se, dentre as maiores incidências, referências por livros internacionais (19%); periódicos internacionais (15%) e periódicos nacionais (12%).

No gráfico 3.7 que ilustra a observação quanto aos tipos de referências, a informação sobre referências baseadas em teses e dissertações internacionais consta 0% (zero), pois, tais incidências foram insignificantes em relação ao total analisado.

3.10 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção do capítulo 3 (três), é apresentada a síntese dos resultados e observações obtidas no decorrer do estudo bibliométrico relativo aos periódicos nacionais conceito “A” pela CAPES, disponíveis em *websites*, no período de 2004 à 2009.

Conforme mencionado no capítulo 1 (um), foram pesquisados artigos relacionados à Controladoria em 73 (setenta e três) periódicos. Em apenas 10 (dez) deles foram encontrados artigos concernentes ao assunto (13,7%), dentro da limitação do trabalho, e principalmente em *websites* relacionados diretamente à contabilidade e administração, sendo a maior incidência de artigos na Revista Contabilidade e Finanças, com 4 (quatro) publicações.

Observa-se a grande influência da metodologia descritiva nos trabalhos da amostra, o que significa, que os autores se ativeram a observação em suas pesquisas, não alterando ou manipulando as características ou discrepâncias averiguadas em suas pesquisas. Em virtude da Controladoria ter seu foco na resolução de problemas, manutenção de estratégias e resultados empresariais, o método de pesquisa empregado na maioria dos trabalhos é o empírico, pois é a partir da observação de um problema ou necessidade administrativa é que são pautadas as considerações pelos autores, dando incentivo ao estudo sobre o assunto, originando artigos, teses, periódicos e livros.

O número de publicações por autor revela que, no período analisado apenas 2 (dois) autores publicaram mais de 1 (um) artigo, sendo que o ano mais produtivo para a Controladoria, em relação as publicações, foi o de 2007, com 10 (dez) publicações e os anos com menor incidência foram os de 2004 e 2008 e, até o presente momento 2009 com apenas 1 (uma) publicação cada, do total de *websites* pesquisados.

A verificação da procedência dos autores é de extrema importância para evidenciar as instituições que mais colaboram e incentivaram o estudo e o desenvolvimento da Controladoria. Nesta análise, verifica-se que a maioria dos autores (32,5%), têm como sua base institucional a USP (Universidade de São Paulo), o que não é nenhuma surpresa, tendo em vista a notória participação de seu corpo docente em palestras e congressos e por ter o único Doutorado em contabilidade do País.

Foram observadas que a maior parte da amostra tiveram autoria de mais de um autor, sendo apenas 4 (quatro) artigos com apenas 1 (um). Tal característica reflete-se no trabalho realizado, artigos monográficos, de apenas uma autoria, tende a expressar os conhecimentos específicos do autor, não se desviando de sua linha de raciocínio e/ou conhecimento, porém, fica limitado à suas observações. Os trabalhos com dois ou mais autores acabam agregando diferentes perspectivas, soluções e conceituações, pois compartilham experiências, conceitos e opiniões, enriquecendo a obra como um todo.

Dentre as obras utilizadas para apoio ao referencial teórico dos artigos, os livros nacionais são os mais referenciados nas obras, com 41%, em seguida os livros internacionais com 19% do total de referências. Dos enquadramentos observados nos trabalhos o enquadramento econômico ou econômico/estratégico, totalizam 61,1% dos artigos o que demonstra o direcionamento da Controladoria no subsídio ao processo de gestão, ao apoio a avaliação de desempenho, à avaliação de resultado, em gerir sistemas de informação e em atender aos agentes de mercado.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo apresentam-se as conclusões do trabalho de acordo com o objetivo geral e os objetivos específicos propostos, como também, limitações observadas ao trabalho e recomendações para futuros trabalhos relacionados à Controladoria.

4.1 CONCLUSÕES

Na medida em que novos modelos de gestão e mudanças no cenário da economia geram implicações na gestão empresarial, cresce a importância da Controladoria para a sustentabilidade; a gestão da competitividade e para a minimização de riscos do negócio. A crescente notoriedade e importância da Controladoria nas organizações geram maiores perspectivas ao profissional da área contábil e maior proximidade deste para com a efetiva gestão empresarial.

Este trabalho acadêmico teve como objetivo principal, efetuar um estudo bibliométrico relativo aos periódicos eletrônicos nacionais conceito “A” pela CAPES no período de 2004 a 2009, elucidando, avaliando e concluindo pontos pertinentes ao estudo.

O objetivo geral deste trabalho foi concluído à medida que os pontos da pesquisa eram analiticamente avaliados e apresentados de forma a elucidar os dados obtidos no capítulo 3 – apresentação e análise dos resultados, por meio da análise realizada: (i) identificar os *websites* oficiais dos periódicos com maior incidência de artigos sobre o assunto tratado, no referido período de publicação; (ii) apresentar a metodologia aplicada na elaboração dos artigos pesquisados; (iii) salientar o método de pesquisa empregado pelos autores; (iv) evidenciar a procedência institucional dos autores; (v) autores que mais publicaram no período; (vi) relacionar parcerias para elaboração dos artigos e quantidade de autores por artigo; (vii) apresentar o enquadramento conceitual; (viii) ano das publicações dos artigos; (ix) tipos de referências utilizadas. De acordo com os resultados obtidos com a finalização da pesquisa, foi observada a maior concentração de publicações com metodologia descritiva e método empírico de pesquisa, retratando a não manipulação das informações para a elaboração dos artigos e o interesse na abordagem prática da Controladoria, valorizando resultados e fatos concretos observados à prática da Controladoria no ambiente corporativo. Foi constatada também na amostragem, a ênfase da Controladoria nas atribuições de assessoramento, avaliação de

desempenho e gerência dos sistemas de informações o que evidencia a ênfase da perspectiva econômica à Controladoria.

Para a conclusão do objetivo geral da proposta de trabalho fez-se necessário à apresentação e explicação de alguns conceitos básicos e de extrema importância para o entendimento do assunto tratado, como o conceito de Controladoria, sua missão e funções; o *Controller*, suas características e atribuições no âmbito empresarial e a apresentação dos sistemas vitais na gestão empresarial: o planejamento, organizacional, gestão de pessoas, controle e sistemas de informações.

4.2 RECOMENDAÇÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Levando-se em consideração as limitações observadas na pesquisa, elucidadas no item anterior, uma recomendação para trabalhos futuros abrangeria a elaboração de um estudo bibliométrico nos moldes deste trabalho, porém, contemplando outros itens em sua análise, revelando outros pontos e características dos referidos artigos da pesquisa.

Outros trabalhos podem ser realizados focando-se em períodos e/ou intervalos temporais distintos, avaliados de acordo com os pontos tratados neste trabalho. Ater-se a outros segmentos de periódicos como os internacionais e periódicos com conceituações diversas pela CAPES, seria uma possibilidade de trabalho, pois forneceria uma nova gama de informações que podem ser comparadas com as deste trabalho proporcionando uma melhor percepção sobre as características das publicações concernentes a Controladoria e ao profissional desta área.

Novos estudos bibliométricos podem ser realizados, sejam em periódicos específicos, congressos, em uma linha conceitual ou em obras específicas de um autor ou autores, implicando em diferentes limitações da amostra de pesquisa, o que corrobora para o conhecimento das tendências das obras sobre o cerne do assunto tratado.

5 REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATHINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

FERNANDEZ, José Domingues. **Estudo de Modelo Integrado de Informações econômico-financeiras e sua Integração com o Processo Decisório**. FEA-USP. São Paulo, 1989.

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

FISHER, John.G. **Benchmarking para otimizar o desempenho**. São Paulo: Clio, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo:Atlas, 2006.

HECKERT, J.Brooks, WILLSON, James D. **Controllership**. 2. ed., New York: Ronald Press, 1963.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos: um enfoque administrativo**. Tradução de Danilo A. Nogueira. São Paulo: Atlas, 1978.

IMA. *Institute of Management Accountants*. Disponível em: <www.imanet.org>.

KÜPPER, Hans Wrich Prich. **Controlling & Konzeption, Aufgaben und Instrumente**. 4. ed. Berlin/MSG, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPES, Carlos T. Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. 5 ed. São Paulo, Saraiva, 1976.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão – São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. – São Paulo: Atlas, 2002.

MATSUDA. **Teoria dos sistemas**. Disponível em:

<<http://sites.mpc.com.br/gberaldo/Teoria%20dos%20sistemas.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2007.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

_____ ; José Osmar de Carvalho; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas** – Florianópolis: Editora da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Sistemas, organizações e métodos**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistema de informações contábeis**: fundamentos e análise. São Paulo: Atlas, 1998.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006. – (Coleção resumos de contabilidade; v.17)

STEWART, Thomas A - **Capital intelectual**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática** – 8 ed.-
São Paulo: Edições Universidade-Empresa: Editora da Universidade de São Paulo, 1993.

6 ANEXO

ANEXO A- Tabela *Qualis* da amostragem.

n	Periódicos
1	RAC Eletrônica (on line)
2	BAR. Brazilian Administration Review
3	História e-História
4	Revista de Gestão da Tecnologia da Informação
5	Base (UNISINOS)
6	Comunicação, Mídia e Consumo (São Paulo)
7	Cadernos EBAPE.BR (FGV)
8	Revista Brasileira de Orientação Profissional
9	Revista Brasileira de Finanças
10	RAE Eletrônica
11	Revista Contabilidade & Finanças
12	Revista Psicologia Política
13	RAM. Revista de Administração Mackenzie
14	Sociologias (UFRGS)
15	Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais (ANPUR)
16	Organizações Rurais e Agroindustriais
17	BIB. Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais
18	Serviço Social em Revista
19	Ambiente Construído (São Paulo)
20	Ser Social (UnB)
21	RAC Revista de Administração Contemporânea
22	Psicologia Ciência e Profissão
23	Interface, Comunicação, Saúde e Educação
24	Perspectivas em Ciência da Informação
25	Psicologia Escolar e Educacional
26	Psico-USF
27	Ciência & Saúde Coletiva
28	Psicologia em Estudo
29	O & S.Organizações & Sociedade
30	Estudos de Psicologia (Natal)
31	Revista Brasileira de Educação
32	REAd. Revista Eletrônica de Administração
33	Comportamento Organizacional e Gestão
34	Gestão e Produção (UFSCar)
35	Revista de Sociologia e Política
36	Ensaio. Avaliação e Políticas Públicas em Educação
37	Saúde e Sociedade
38	Metalurgia e Materiais
39	Revista Estudos Feministas
40	Informação & Sociedade. Estudos
41	Produção (São Paulo)
42	Turismo em Análise
43	Cadernos de Administração Rural (ESAL)

44	Geosul (UFSC)
45	Estudos Históricos (Rio de Janeiro)
46	Tempo Social. Revista de Sociologia da USP
47	Revista de Economia e Sociologia Rural
48	Estudos de Psicologia (Campinas)
49	Psicologia, Reflexão e Crítica
50	Psicologia e Sociedade
51	Comunicação & Política
52	Revista Brasileira de Ciências Sociais
53	Psicologia. Teoria e Pesquisa
54	Arquivo Brasileiro de medicina Veterinária e Zootecnia
55	Pesquisa Operacional
56	Educação e Sociedade
57	Revista de Econometria
58	Serviço Social e Sociedade
59	Estudos Econômicos. Instituto de Pesquisas Econômicas
60	Novos Estudos. CEBRAP
61	Revista de Economia Política
62	Série Estudos e Pesquisas
63	Arquivos Brasileiros de Psicologia
64	Revista Árvore
65	Revista Brasileira de Armazenamento
66	Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais
67	Ciência da Informação
68	Pesquisa e Planejamento Econômico (Rio de Janeiro)
69	Revista da Escola de Enfermagem da USP
70	RAUSP. Revista de Administração
71	RAP. Revista Brasileira de Administração Pública
72	RAE.Revista de Administração de Empresas
73	Revista Brasileira de Economia