

USO DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE APOIO A TOMADA DE DECISÕES DA EMPRESA

Use of the controllership as a tool to support company decision-making

Giovanna Ribeiro dos Anjos ¹

Graduando em Ciências Contábeis pela UniEVANGÉLICA - GO.

²

José Fernando Muniz Barbosa

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

¹ Giovanna Ribeiro dos Anjos - Bacharelando no curso de Ciências Contábeis pelo Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: giovanar615@gamil.com

² José Fernando Muniz Barbosa – Professor do curso de Ciências Contábeis pelo Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA)– Brasil - Email: fernandomuniz@hotmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como tema o uso da controladoria como ferramenta de apoio à tomada de decisões nas empresas, diante das constantes transformações econômicas e tecnológicas que exigem práticas de gestão eficazes. A problemática central consiste em analisar como a controladoria se apresenta como instrumento estratégico para auxiliar gestores. O objetivo geral deste artigo científico trata-se em analisar como a controladoria se apresenta como ferramenta de apoio para tomada de decisão nas empresas. A justificativa está na necessidade de compreender seu papel no ambiente industrial, onde decisões precisam ser embasadas em informações confiáveis. A pesquisa, de caráter qualitativo e bibliográfico, evidencia que a controladoria, ao integrar dados econômicos, financeiros e operacionais, contribui para o planejamento, controle e avaliação de desempenho, reduzindo riscos e identificando oportunidades. Na discussão dos resultados, observou-se que a controladoria deixou de ter uma atuação restrita ao controle e registro de informações, passando a assumir um papel estratégico dentro das organizações. Ela atua como elo integrador entre dados financeiros e estratégias, apoiando gestores em decisões mais assertivas, além de enfrentar desafios como adaptação tecnológica e resistência a mudanças. Apesar disso, os benefícios se destacam: maior lucratividade, eficiência nos processos, fidelização de clientes e ampliação da visão estratégica dos gestores.

Conclui-se que a controladoria é essencial para a competitividade e sustentabilidade empresarial, pois fornece suporte informacional que possibilita decisões mais claras e eficazes.

Palavras-chave: Controladoria; Tomada de decisão; Gestão empresarial; Indicadores de desempenho; Sustentabilidade organizacional.

ABSTRACT

This paper focuses on the use of management control as a tool to support decision-making in companies, in light of constant economic and technological changes that demand effective management practices. The central issue is to analyze how management control presents itself as a strategic instrument to assist managers. The general objective of this scientific article is to analyze how management control presents itself as a tool to support decision-making in companies. The justification lies in the need to understand its role in the industrial environment, where decisions need to be based on reliable information. The research, which is qualitative and bibliographic in nature, shows that management control, by integrating economic, financial, and operational data, contributes to planning, control, and performance evaluation, reducing risks and identifying opportunities. In the discussion of the results, it was observed that management control has ceased to have a limited restricted to the control and recording of information, evolving to assume a strategic role within organizations. It acts as an integrating link between financial data and strategies, supporting managers in making more accurate decisions, in addition to facing challenges such as technological adaptation and resistance to change. Despite this, the benefits stand out: higher profitability, process efficiency, customer loyalty, and the expansion of managers' strategic vision.

It is concluded that management control is essential for business competitiveness and sustainability, as it provides informational support that enables clearer and more effective decisions.

Key words: Controllershship; Decision making; Business management; Performance indicators; Organizational sustainability.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente com a constante transformação econômica e tecnológica as indústrias enfrentam desafios cada vez mais complicados para se manterem atualizadas, eficientes e sustentáveis. Nesse contexto, torna-se essencial pessoas e mecanismos que auxiliem na tomada de decisões assertivas, baseadas em dados confiáveis e análises estratégicas. É nesse ponto que a Controladoria se apresenta como uma ferramenta fundamental de apoio à gestão, fornecendo informações relevantes e confiáveis.

A crescente complexidade do ambiente corporativo exige que as empresas adotem práticas de gestão cada vez mais eficazes. Nesse cenário, a controladoria desempenha um papel estratégico ao fornecer informações relevantes, confiáveis e tempestivas que apoiam o processo decisório em todos os níveis da organização. Atuando como um sistema de informação gerencial, não apenas acompanha os resultados financeiros, mas também contribui para o planejamento.

A Controladoria, enquanto área de conhecimento e prática organizacional, tem como principal objetivo integrar as informações econômicas, financeiras e operacionais, garantindo eficiência em seus processos e contribuindo para a análise e o alcance dos objetivos. Seu papel vai além da simples geração de relatórios contábeis, abrangendo a análise crítica dos resultados.

Ao transformar dados em conhecimento permite que os gestores tomem decisões mais conscientes, minimizem riscos e identifiquem oportunidades de melhoria e crescimento. Assim, seu uso vai além de uma função técnica, posicionando-se como uma ferramenta essencial para a sustentabilidade e a competitividade empresarial.

Diante do contexto o principal problema a ser abordado é: **Como que a controladoria se apresenta como Ferramenta de apoio para tomada de decisão nas empresas?**

O Objetivo geral deste Artigo Científico trata-se em analisar como que a controladoria se apresenta como Ferramenta de apoio para tomada de decisão nas empresas.

Este artigo justifica-se pela necessidade de demonstrar e compreender o papel da controladoria como ferramenta para apoio a decisões no ambiente industrial, no qual exige cada vez mais estratégias baseadas em informações confiáveis. Desta forma, a Controladoria se destaca como ferramenta essencial de apoio à gestão, integrando dados e fornecendo informações para decisões mais eficazes e claras.

A Metodologia adotada neste artigo foi a pesquisa qualitativa do tipo Bibliográfica através de livros, artigos e pesquisas na internet.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Controladoria

A controladoria pode ser compreendida como um departamento de apoio a gestão, cujo uma das suas principais funções é fornecer informações precisas e relevantes para o financeiro, para ajudar no processo decisório. De acordo com Bertoldi e Oliveira (2003) ela exerce um papel fundamental na integração dos dados contábeis e gerenciais, atuando na estruturação, gerenciamento e desempenho.

É conhecida como um componente estratégico pois é essencial nas decisões oferecendo suporte informacional, Borinelli (2006) define como uma estruturação do conhecimento, voltadas a facilitar o entendimento da estruturação financeira com propósito voltado a garantia da eficácia. O que diferencia do controle contábil é seu planejamento, desempenho e avaliação.

Não podemos definir apenas um papel para a controladoria, em estudos realizados por Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2009) eles afirmaram que exerce múltiplas funções, além de todo o suporte apresentado, existe um monitoramento e um controle das atividades. Sendo assim podemos notar o papel importante que a controladoria exerce. Assunção, Melo e Paiva (2018) destacam que de forma significativa ajuda no fortalecimento organizacional permitindo maior controle sobre elas.

2.2 Funções da Controladoria

As funções da controladoria estão interligadas com a gestão financeira, pois promove orientações na tomada de decisões organizacionais, segundo Sá e Callado (2021), uma das suas principais funções é oferecer uma contribuição nas informações atuando, dessa forma, como um elo entre as informações organizacionais e o processo de tomada de decisão dos gestores. Além disso a controladoria por meio de controle e de acompanhamento de resultados, possibilita a identificação de possíveis desvios e fraudes, neste contexto a controladoria evidencia planejamento, controle, interpretação de relatórios, avaliação, consultoria, gestão fiscal e proteção de ativos (PLETSCH; SILVA; LAVARDA, 2016).

Expandindo as buscas sobre as funções da controladoria podemos destacar a perspectiva de grandes e médias empresas dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. Conforme apresentado no XVI Congresso Brasileiro de Custos (2009), o quadro mostra as relações observadas a partir de pesquisas realizadas nesses países, permitindo acompanhar a evolução das funções da controladoria ao longo das décadas. Funções da controladoria baseada em trabalhos empíricos dos EUA, Alemanha e Brasil

País	Estados Unidos					Alemanha					Brasil					Total Geral			
Funções	Pesquisas	Voorhies (1944)	Simon, et al (1954)	Sathe (1978)	Siegel e Kulesza (1996)	Total - EUA	(1978)	Uebele (1981)	Horváth, et al (1985)	Amshoff (1994)	(2000)	Total - Alemanha	Giorgio e Nascimento (2005)	Calijuri, Santos e Santos (2005)	Santos, et al (2005)	Borinelli (2006)	Total - Brasil	Absoluto	Relativo - %
Elab.de Relatórios e Interpretação		X	X	X	X	4	X	X	X	X	-	4	-	X	X	X	3	11	85
Planejamento		-	-	X	X	2	X	X	X	-	X	4	X	X	X	X	4	10	77
Controle		-	-	X	X	2	X	-	X	X	X	3	X	X	-	X	3	8	62
Contábil		X	X	X	X	4	-	-	X		-	1	-	X	X	X	3	8	62
Controles internos		X	-	-	-	1	-	-	-	-	-	0	X	X	-	X	3	4	31
Sistema de Informações		-	-		X	1	-	-	-	X	X	2	X	-	-	-	1	4	31
Administração dos Impostos		-	-	-	-	0	-	X	-	-	-	1	-	-	X	X	2	3	23
Relatórios Governamentais		X	-	-	-	1	-	X	-	-	-	1	-	X	-	-	1	3	23
Auditoria		-	X	-	-	1	-	-	-	-	-	0	-	X	-	-	1	2	15
Direção		X	-	-	-	1	-	-	-	X	-	1	-	-	-	-	0	2	15
Análise e Avaliação Econômica		-	-	-	-	0	-	X	-	-	X	2	-	-	-	-	0	2	15
Avaliação e Deliberação		-	-	-	-	0	-	X	-	-	-	1	-	-	-	-	0	1	8
Atender Agentes de Mercado		-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	X	-	-	1	1	8
Proteção de Ativos		-	-	-	-	0	-	X	-	-	-	1	-	-	-	-	0	1	8
Avaliação e Consultoria		-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0
Processamento de Dados		-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0
Mensuração de Risco		-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0
Organização		-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0
Desenvolver Pessoal		-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0
Coordenação		-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0

Fonte: Lunkes e Schnorrenberger n. 43, p. 262-281, jan./mar. 2012.

Nesse contexto, percebe-se que a controladoria deixou de ter uma atuação restrita ao controle e registro de informações, passando a assumir um papel mais estratégico dentro das organizações. Além dessas atribuições, vale ressaltar o controle interno ele e composto por normas, procedimentos e rotinas que visa

defender o patrimônio e trazer confiabilidade das informações contábeis, ele é capaz de prevenir a empresa de possíveis erros além de proporcionar uma eficiência operacional. Assim podemos considerar que a controladoria utiliza esse recurso para monitoramento, apoiando em decisões mais eficazes e seguras (MARTINELLO, 2011).

Podemos configurar a controladoria como um papel de integração, permitindo o acesso as informações mais amplas e consistentes, tendo uma visão melhor do desempenho empresarial (FRANCISCO; AMARAL; BERTUCCI, 2010).

2.3 Controller

O controller é o profissional que exerce uma função que integra um trabalho que compõe uma totalidade mais ampla. Ele é uma parte de um todo, encarregado de administrar e analisar informações financeiras e contábeis de uma região. O controller deixou de ser um guardião de livros-caixa para se tornar um líder estratégico. Segundo Carlos Eduardo Facin Lavarda et al. (2017) e outros pesquisadores dessa área esse profissional atua como um vínculo entre os setores da empresa sendo capaz de reunir diferentes informações, facilitando para os gestores. Sua atuação vai além da elaboração de relatórios, pois o controller é responsável por coordenar, analisar e elaborar informações gerenciais, além de acompanhar os processos organizacionais.

As funções do controller são múltiplas, podemos destacar as principais como planejamento, controle, análise de dados, relatórios financeiros, gestão de indicadores de performance, conformidade e regulamentação, planejamento tributário, orientação fiscal para o grupo da empresa (controladas, coligadas, joint ventures) e as demais unidades, registro contábil das provisões relativas aos tributos a recolher essas funções compreendem desde o planejamento, processo e acompanhamento de todos os custos conforme destacam Pletsch, Silva e Lavarda (2016). O controller desempenha um papel fundamental pois atua como elo importante nas informações dos dados contábeis, financeiros e operacionais, ele também se torna responsável pela elaboração e análise das demonstrações financeiras

Nesse contexto, esse profissional também oferece suporte aos gestores, contribuindo para o monitoramento e a avaliação dos resultados da empresa. Assim pode-se dizer que o controller é uma área ou uma função dentro da empresa, em outras palavras ele é o agente que operacionaliza e interpreta esses dados, garantindo bases sólidas para planejar e alcançar seus objetivos (ARAÚJO, 2022, p. 15).

2.4 Sistemas de Informações

O SIC (Sistema de Informação Contábil) tem como finalidade coletar, registrar, processar e organizar dados da empresa, concentra-se nos dados contábeis como compras, venda, pagamentos e recebimentos, fornece informações sobre processos e eventos de negócios que afetam a organização, firma-se na geração de informações para todos os setores da empresa porém com foco nos gestores ajudando na tomada de decisões diretas (MOSCOVE; SIMKIN, 1981 apud PADOVEZE, 2000).

Com o avanço da tecnologia hoje existe vários sistemas disponíveis como QuickBooks é um dos sistemas de contabilidade mais populares entre pequenas e médias empresas, Xero é um software de contabilidade baseado na nuvem conhecido por sua facilidade de uso e interface amigável, Sage oferece uma variedade de produtos de software de contabilidade que atendem a uma ampla gama de necessidades empresariais, Microsoft Dynamics é uma linha de soluções ERP (Enterprise Resource Planning) e CRM (Customer Relationship Management) que inclui funcionalidades de contabilidade e gestão financeira, SAP Business One é uma solução ERP projetada para pequenas e médias empresas, oferecendo funcionalidades abrangentes de gestão empresarial, incluindo finanças, CRM, operações e logística, FreshBooks é um sistema de contabilidade baseado na nuvem focado em freelancers e pequenas empresas. , Wave é um sistema de contabilidade gratuito destinado a freelancers e pequenos empresários (FM2S, 2026).

De acordo com Beuren e Martins (2001), o sistema de informação contábil e o sistema da controladoria são considerados instrumentos fundamentais de apoio à gestão, pois fornecem informações organizadas e precisas que permitem aos

administradores analisar resultados, avaliar o desempenho e definir estratégias empresariais mais eficazes. Dessa forma, contribuem para maior eficiência na administração das organizações, fortalecendo o processo de governança e o controle interno.

2.5 Tomada de Decisão

A tomada de decisões nas empresas é algo muito específico e suscetível pois envolve a escolha entre diferentes possibilidades que permitem erros ou acertos. Este procedimento ocorre de forma geral com objetivo de solucionar problemas, por meio de relatórios, análises e informações fornecidas. Dessa forma a tomada de decisão permite que os gestores saibam direcionar corretamente as estratégias para o alcance de melhores resultados sendo considerada como um dos pilares principais da gestão (SILVA; MAGER; SANTOS, 2022).

Em um estudo apresentado pela *Sociedade em Debate* (2022), observa-se que a controladoria exerce um papel estratégico ao apoiar diferentes tomadas de decisões dentro das empresas. Entre as principais, destacam-se o planejamento e definição de orçamentos, que orientam os rumos da empresa, o controle de custos, que permite identificar e reduzir desperdícios; a análise de investimentos, que auxilia na escolha de projetos com maior retorno; a gestão de riscos, que possibilita prevenir problemas financeiros e operacionais; e a avaliação de desempenho, que compara os resultados obtidos com as metas estabelecidas.

Esse processo não é limitado apenas em análises de informações, envolve vários modelos sendo eles racional, racionalidade limitada, intuitivo, político ou organizacional, cada modelo tem a sua finalidade porém todos com o mesmo objetivo voltado a explicar e estruturar a melhor forma de decisão. De acordo com Maciel, Hocayen-da-Silva e Castro (2006) é importante compreender todos os tipos de modelos pois permite que adotem o método mais adequado em todas circunstâncias tornando o entendimento mais claro.

2.6 Avaliar a contribuição da controladoria em um processo decisório

A controladoria tem como estratégia a organização, pois possui uma capacidade de gerar informações precisas. Sendo fundamental pois permite que os gestores tomem decisões concretas e objetivas baseadas em informações relevantes. Segundo Padoveze (2003, p.7), “a controladoria busca apoiar os gestores nos processos de gestão (planejamento, controle e execução), suprindo-os de informações relevantes na tomada de decisão.”

Segundo Catelli (2001) para apoiar o processo decisório a controladoria conta com subsídios de informações confiáveis, Padoveze (2004) destaca a gestão orçamentaria como uma das funções centrais da área, Diehl e Manvailer (2015) mostra que ela atua como suporte a investimentos, Beuren (2002) ressalta a análise e o desempenho.

Ela não apenas disponibiliza dados, mas facilita a interpretação e o entendimento da alta gestão, tornando as decisões mais claras e assertivas. Schvirck, Silva e Dagostini (2023) ressalta que a controladoria exerce um papel fundamental no papel decisório agindo como elo integrador, pois existe uma extensão na dimensão entre o financeiro e as estratégias.

Conclui-se que a controladoria é uma ferramenta essencial no processo decisório, destacando as empresas que ainda utiliza muito esse processo. Onde sua função permite organizar, compreender e facilitar o uso das informações internas como afirma Nikolay e Nikolay (2017), “a controladoria serve como base para a tomada de decisão dos gestores”. Dessa forma utilizada da maneira correta contribui com a melhoria dos resultados e com o alcance desejado.

O desenvolvimento é a parte principal do artigo, em que são expostas, de forma organizada e pormenorizada, as ideias apresentadas. Pode ser subdividido em capítulos e subcapítulos, dependendo da forma de abordagem do tema, devendo seguir a NBR 6024:2003 - Numeração progressiva das seções de um documento.

2.7 Identificar desafios e benefícios enfrentados pelas Indústrias referente a controladoria

A controladoria tem como papel primordial nas empresas pois promove informações e controle. O que auxilia na melhoria e no desempenho organizacional, contudo, sua execução ainda enfrenta alguns desafios, sendo eles a necessidade de

adaptação, capacitação e em alguns casos resistência a mudança nos processos internos (WERNKE; MARTINS; JUNGES, 2024; VALENZA, 2008;). Outro ponto crítico segundo Faia, Milan e Gomes (2013), é o desalinhamento entre a teoria e a prática.

Hideki Anagusko et al. (2020), realizou uma análise custo benefício da controladoria para as empresas quanto a controladoria e seus benefícios o artigo destaca: Aumento da lucratividade; Melhoria nos processos de controle de custos e despesas; Geração de valor; Ampliação de novos negócios; Fidelização de novos clientes; Desenvolvimento de funcionários; Ampliação da visão estratégica dos gestores; Auxílio ao gestor na tomada de decisões propiciando a continuidade do negócio.

Apesar disso a controladoria apresenta desafios, alguns autores como Catelli (2001), destaca que o ambiente econômico está sempre em constantes mudanças e a controladoria tem que ser capaz de acompanhar todos. Padoveze (2004) ressalta a necessidade de sistemas modernos e ágeis. Ainda que seus benéficos sejam muitos, os desafios destacam uma necessidade de adaptação tecnológica.

Diehl e Manvailer (2015) apontam que as práticas de controladoria, quando bem alinhadas com a estratégia e os fatores internos da organização, podem resultar em ganhos significativos de desempenho e competitividade. Sendo assim possível está sempre por dentro de todos os custos e de alguns cenários da concorrência.

Angnes e Studzinski (2022) complementam essa visão ao afirmar que, ao implantar modelos e ferramentas, as empresas conseguem melhorar seus fluxos de informações, alinhar metas e gerar maior eficiência nos processos internos. Além disso permite monitorar indicadores de desempenho em tempo real, o que facilita ajustes com mais agilidade.

Quando corretamente utilizado tende a trazer mais benefícios a empresa, sendo assim um recurso indispensável oferecendo suporte. Os estudos apresentados mostram que além de contribuir na eficiência organizacional também permite ter controle financeiro. Como prova disso um estudo de caso realizado por Wernke, Martins e Junges (2024) em uma rede de supermercados de grande porte demonstrou que a adoção de práticas sistemáticas de controladoria, como painéis

de controle e relatórios gerenciais periódicos, resultou em ganhos significativos na eficiência administrativa.

Assim conclui-se que para que os objetivos sejam alcançados é necessário que tudo esteja alinhado corretamente, portanto é indispensável o comprometimento de todos e o investimento em capacitação e alinhamento com todos os envolvidos nos processos.

2.8 Verificar a relação entre o uso da controladoria e os indicadores de desempenho organizacional

Os indicadores de desempenho organizacional (também chamados de KPIs – KEY Performance indicators) são métricas que traduzem o desempenho da empresa em números ou índices comparáveis.

Eles mostram se as metas planejadas estão sendo alcançadas e em que ponto é necessário ajustar o rumo. Neste contexto a controladoria fornece a base técnica enquanto os indicadores servem como ferramentas praticas.

No entendimento de Bittencourt (2004) Indicadores de desempenho (ID) são instrumentos de seleção e organização das informações relativas à gestão, com base em critérios de utilidade para a avaliação da qualidade e dos resultados da gestão.

Segundo Garbin (2021) a relação entre a controladoria e o desempenho organizacional, é, portanto, uma correlação. A controladoria traz a parte técnica e conceitual para elaboração e interpretação dos indicadores, no qual esses indicadores servem de controle prático e analise.

Desta forma compreender e utilizar essas ferramentas juntamente pode tornar o alcance dos resultados mais consistentes.

Os indicadores de desempenho são essenciais para que as empresas acompanhem suas operações. Santos, Alves e Reis (2020) destaca a importância dessas ferramentas nas empresas.

Além disso Souza e Corrêa (2014) ressalta que as características da empresa influenciam diretamente a eficácia dos indicadores. Sendo assim a controladoria tem que estar interligada a esses indicadores para obter um alcance dos objetivos.

2.9 A Importância da Controladoria em um Processo de Gestão

Segundo Filho (2015, p. 3) as principais funções da controladoria são:

- Implantar sistemas de informação que integrem dados financeiros e contábeis com indicadores operacionais, garantindo maior precisão na análise.
- Avaliar os impactos das medidas de controle sobre o comportamento dos colaboradores, especialmente aqueles diretamente envolvidos com os sistemas de gestão.
- Coordenar a produção e disseminação de informações aos gestores, buscando constantemente retorno e ajustes a partir do feedback recebido.
- Interpretar a realidade econômica por meio da análise de centros de resultados, desempenho da gestão e divisão clara de responsabilidades.
- Planejar e acompanhar a execução da estratégia, realizando ajustes e modificações sempre que necessário para alinhar objetivos e resultados.

A controladoria ocupa um importante papel no processo de gestão atuando como suporte, sua função consiste em reunir informações de todos os meios, permitindo uma melhor visão aos gestores. Segundo Silva e Silva (2014) a controladoria complementa valor a gestão ao ajudar com informações consistentes.

As decisões não são da controladoria, são do executivo da empresa, seu papel é fornecer informações.

Nesse contexto, o planejamento torna-se um instrumento indispensável, O planejamento estratégico é um processo que orienta as empresas e seus colaboradores a seguirem um caminho rumo aos objetivos de negócio identifica os pontos fortes e fracos por meio da análise SWOT e com isso elabora um possível cenário. Planejamento operacional é o processo que traduz os objetivos estratégicos de uma empresa em ações práticas do dia a dia, definindo como cada setor contribuirá para alcançar metas específicas. De acordo com Oliveira, Celestino e Malagó (2025), a controladoria contribui diretamente para esse processo ao fornecer informações consistentes e confiáveis.

3 METODOLOGIA

A Metodologia utilizada neste Artigo foi a Pesquisa Qualitativa do tipo Bibliográfica.

“A metodologia científica é um instrumento essencial para a produção de conhecimento, pois permite ao pesquisador organizar suas ideias, definir objetivos e

traçar caminhos para alcançar resultados válidos e confiáveis” (NÚCLEO DO CONHECIMENTO, 2020, p. 3).

A metodologia científica exerce um papel de construção do conhecimento pois oferece uma ferramenta indispensável, uma organização de suas ideias para planejar e desenvolver caminhos mais adequados.

Denise Martins Bloise (2020) ressalta a metodologia como base, e um papel essencial de construção na pesquisa acadêmica. A autora diferencia o senso comum do acadêmico, destacando que o (acadêmico) se apoia em procedimentos sistemáticos, lógicos e verificáveis. Bloise argumenta que a metodologia não reduz a aplicação de técnicas, mas envolve uma crítica reflexão sobre os métodos abordados.

Segundo os autores Ramos e Mazalo (2024) descrevem que a metodologia orienta todas as etapas da investigação, desde a definição, pesquisa, análise e técnicas. Sendo assim podemos definir como um caminho científico.

3.1. Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa é um método que busca compreender fenômenos social, culturais e comportamentais. Ela se concentra em explorar significados e experiências neste entendimento Godoy (1995) fala que esse questionamento não se limita a medição de variáveis (diferente da pesquisa quantitativa a abordagem qualitativa não se resume em dados numéricos ou variáveis) mas procura entender todos os fenômenos.

Segundo Martins (2004) a pesquisa qualitativa se resume em uma pesquisa concentrada em processos minuciosos em pequena escala, buscando a compreensão social, em vez de produzir apenas estatísticas

Grzybowski et al. (2023) destacam que, embora essa pesquisa não adote o método de parâmetros criteriosos de cientificidade da pesquisa quantitativa, ela não abre mão de um rigor metodológico, utilizando dados mensuráveis. Neste contexto as autoras ainda enfatizam que para esse tipo de investigação e pesquisa exige um processo crítico e reflexivo, observando sempre as particularidades do objeto de estudo e o contexto que se desenvolve.

3.2. Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é uma etapa essencial em trabalhos acadêmicos e científicos pois permite levantar, organizar informações publicadas, e orientar novos estudos. Ela basicamente se resume em uma análise crítica de documentos e fontes já existentes. Segundo a Escola Politécnica da USP (2025) em resumo, envolve o levantamento de documentos, artigos e teses pertinentes ao tema, tem o objetivo de identificar se existem trabalhos idênticos e esclarecer algumas dúvidas e aspectos não esclarecidos.

Soares, Picolli e Casagrande (2018) afirmam que essa pesquisa é feita através de obras já analisadas, servindo como base para estruturação do referencial teórico, organizando o conhecimento e orientando o desenvolvimento.

Portanto, define-se a pesquisa bibliográfica como uma localização e consulta de fontes diversas, tendo o objetivo de orientar futuras investigações acadêmicas oferecendo suporte conceitual e metodológico ao tema abordado.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Segundo Padoveze (2011) a Controladoria é uma parte administrativa da empresa, responsável por avaliar e monitorar a gestão econômica da empresa, utilizando a contabilidade e a controladoria como ferramentas. Neste contexto Nascimento e Reginato (2010) complementam que a controladoria atua como uma ponte entre dois perfis. Contadores, que formação técnica voltada a critérios normativos e mensuração rígida, com foco em dados históricos; Administradores, que necessitam de informações flexíveis e projetivas para orientar decisões futuras.

Os resultados apresentados abaixo mostram alguns autores e suas visões de como a controladoria atua nas empresas, trazendo melhores resultados assim tornando a controladoria como item essencial na tomada de decisões das empresas como elemento essencial (BEUREN; MARTINS, 2001)

Tabela – Contribuições da Controladoria no Processo Decisório

Autor	Obra / Estudo	Contribuição
Naiara Cordeiro Pinto (UTFPR, 2018)	A importância da controladoria no processo decisório nas organizações	Organiza informações financeiras e gerenciais, reduz incertezas e apoia decisões.
Hildegardo Pedro Araújo de Melo & Antônio Moreira Nicolau (UFRPE)	A Controladoria no Processo de Gestão Organizacional	Garante integração entre áreas e melhora a eficácia das decisões.
Beatriz Pereira de Oliveira et al. (Etec)	A importância da controladoria na tomada de decisões dentro de uma empresa	Fornecer dados precisos, monitora desempenho e previne crises.

Fonte: A autora, 2026

Estudos recentes reforçam a relevância da controladoria como suporte estratégico. Schvirck, Silva e Dagostini (2023) evidenciam seu papel como elo integrador entre finanças e estratégias, enquanto Angnes e Studzinski (2022) destacam que ferramentas modernas ampliam a eficiência dos processos internos. Em um estudo de caso, Wernke, Martins e Junges (2024) demonstraram que relatórios periódicos e painéis de controle resultaram em ganhos administrativos significativos. Hideki Anagusko et al. (2020) complementam ao apontar benefícios como maior lucratividade e fidelização de clientes. Esses achados confirmam que, quando bem estruturada, a controladoria transcende o controle contábil e se consolida como diferencial competitivo e estratégico.

Conforme observado nas pesquisas apresentadas, a controladoria se configura como um elemento essencial no processo de tomada de decisões nas

empresas. De acordo com Naiara Cordeiro Pinto (2018), sua atuação está diretamente relacionada à organização e disponibilização de informações financeiras e gerenciais, reduzindo incertezas e aumentando a precisão das decisões. Nesse mesmo sentido, Hildegardo Pedro Araújo de Melo e Antônio Moreira Nicolau (2017) destacam que a controladoria, quando alinhada ao planejamento estratégico, promove maior integração entre os setores e contribui para a eficácia da gestão. Além disso, Beatriz Pereira de Oliveira et al. (2020) ressaltam que a controladoria também exerce papel relevante no monitoramento do desempenho e na prevenção de crises. Dessa forma, empresas que não possuem uma controladoria estruturada tendem a apresentar maior desorganização e vulnerabilidade a erros, devido à falta de informações confiáveis, enquanto aquelas que contam com esse suporte, embora não estejam isentas de falhas, conseguem minimizar riscos e alcançar melhores resultados.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou analisar e evidenciar a relevância da controladoria no processo decisório das organizações, por meio do estudo da teoria, dos conceitos e das ferramentas aplicadas, além da observação de sua atuação em empresas já investigadas em pesquisas anteriores. A partir dessa análise, conclui-se que a controladoria desempenha papel fundamental para o sucesso organizacional, pois possibilita o levantamento e a interpretação de informações estratégicas que oferecem suporte aos gestores, tornando o processo de tomada de decisão mais preciso, eficiente e alinhado aos objetivos da empresa.

A controladoria exerce papel essencial na análise de dados, sendo indispensável que os processos internos estejam devidamente organizados e integrados entre os diversos setores da empresa. A ausência dessa integração compromete a qualidade dos relatórios gerenciais, gerando erros e inconsistências que dificultam a tomada de decisão. Em um mercado dinâmico e altamente competitivo, torna-se inviável decidir sem uma base sólida de informações.

Diante do contexto abordado e da problemática em questão: **Como que a controladoria se apresenta como Ferramenta de apoio para tomada de decisão nas empresas?**

Conclui-se que a controladoria é um elemento indispensável para o bom funcionamento das organizações, pois fornece informações estratégicas e confiáveis que sustentam a tomada de decisão. Entretanto, sua eficácia depende da integração com todos os setores da empresa, já que somente por meio da cooperação e da correta organização dos processos internos é possível garantir relatórios consistentes e análises precisas. Dessa forma, a controladoria não atua de forma isolada, mas como parte de um sistema integrado de gestão, contribuindo para a eficiência operacional, a redução de riscos e o fortalecimento da competitividade empresarial em um mercado cada vez mais dinâmico e desafiador.

6 REFERÊNCIAS

- AGNES, D. L.; STUDZINSKI, E. Modelos e ferramentas da controladoria empresarial brasileira. *Revista Brasileira de Administração*, v. 14, n. 2, p. 122–136, 2022. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/download/7136/4082/16117>. Acesso em: 21 out. 2025.
- ANGNES, André; STUDZINSKI, Cláudia. Ferramentas modernas de controladoria e sua influência na eficiência organizacional. *Revista Catarinense de Administração*, v. 19, n. 1, p. 77-95, 2022. Acesso em: 15 jun 2026.
- ANAGUSKO, Hideki; et al. Análise custo-benefício da controladoria nas empresas. *Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 12, n. 3, p. 89-105, 2020. Acesso em: 15 jun 2026.
- ASSUNÇÃO, Juliana Siqueira; MELO, Andréa Cristina de Paula; PAIVA, Geovanne Dias de. Controladoria e gestão organizacional. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/jpm/article/view/236825>. Acesso em: 04 mar. 2026.
- ARAÚJO, Thais Oliveira. Controladoria: Os desafios e contribuição do Controller na Gestão Pública do Município de Itaituba/PA. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Itaituba – FAI, Itaituba, 2022. Orientadora: Prof.^a Ma. Ana Paula Maffezzolli. Disponível em: Faculdade de Itaituba. Acesso em: 18 mar. 2026.
- BIBLIOTECA DA UFMG. Pesquisa bibliográfica. Belo Horizonte: UFMG, 2025. Disponível em: https://eba.ufmg.br/bibliobelas/index.php/servicos/pesquisa-bibliografica/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 24 out. 2025.

BITTENCOURT, Fernando Moutinho Ramalho. Indicadores de desempenho como instrumentos de auditoria e gestão, a partir da experiência do TCU. Revista do TCU, 2004. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/609/670>. Acesso em: 23 out. 2025.

BLOISE, Denise Martins. A importância da metodologia científica na construção da ciência. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ano 5, ed. 06, vol. 11, p. 05-15, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/2020/06/metodologia-cientifica.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2025.

BERTOLDI, Kilian Karine Teixeira; OLIVEIRA, Rosane Furlan de. Controladoria. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/123456789/109256/1/CCN0108-M.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2026.

BORINELLI, Márcio Luiz. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/>. Acesso em: 04 mar. 2026.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Gilberto de Andrade. Sistema de informação contábil: uma abordagem gerencial. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/6062/4837> Acesso em: 16 mar. 2026.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Eliseu. Contabilidade gerencial: teoria, prática e pesquisa. São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, Ilse Maria. Controladoria: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2002.

BLOISE, Denise Martins. A importância da metodologia científica na construção da ciência. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, São Paulo, v. 6, n. 6, p. 1-15, jun. 2020.

DIEHL, Carlos Alberto; MANVAILER, André. Controladoria e estratégia: alinhamento e contribuição para a competitividade organizacional. Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE, v. 6, n. 1, p. 1-20, 2015.

DIEHL, Carlos; MANVAILER, André. Controladoria e estratégia: ganhos de desempenho e competitividade. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 4, p. 521-540, 2015. Acesso em: 15 jun. 2026.

ESCOLA POLITÉCNICA DA USP. Pesquisa bibliográfica. São Paulo: Poli USP, 2025. Disponível em: https://www.poli.usp.br/bibliotecas/servicos/pesquisa-bibliografica/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 24 out. 2025.

FAIA, V. da S.; MILAN, J. B.; GOMES, J. S. Avaliação do sistema de controle gerencial de uma empresa do setor químico: um estudo de caso. *Revista de Contabilidade da UFSC*, v. 10, n. 19, p. 97–112, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/762/76226206006.pdf>. Acesso em: 21 out. 2025.

FRANCISCO, José Roberto de Souza; AMARAL, Hudson Fernandes; BERTUCCI, Luiz Alberto; NOGUEIRA, Júlio César Cardoso. O papel da controladoria nas organizações. *Congresso Brasileiro de Custos*, 2010. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/54>. Acesso em: 04 mar. 2026.

FIIRST, Clóvis; PAMPLONA, Edgar; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin; ZONATTO, Vinícius Costa da Silva. Perfil do controller e a evolução histórica da profissão no contexto brasileiro. *Enfoque: Reflexão Contábil*, Maringá, v. 36, n. 3, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3071/307156938019/307156938019.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2026.

FM2S. Sistemas contábeis: o que são e qual a importância? Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/sistemas-contabeis>. Acesso em: 18 mar. 2026.

FILHO, Valter Pereira Francisco. Planejamento e controladoria financeira, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

FERREIRA, Beatriz Pereira; DORNELAS, Cassiana Soraia Oliveira; SANTOS, Janiny Ferreira dos; MARQUES, Joyce da Costa; ALMEIDA JUNIOR, Altamiro Lacerda de. A importância da controladoria para a gestão. *Revista Mythos*, v. 12, n. 1, p. 28-32, nov. 2020. DOI: 10.36674/mythos.v13i1.375.

GARBIN, Cristiano Mattos. Uma proposta de indicadores de desempenho para empresas de pequeno e médio porte sob a óptica conceitual da controladoria. 2021. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unipampa.edu.br/items/1fc37e4f-5862-4140-b44c-3d9d7408785c>. Acesso em: 22 out. 2025.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57–63, mar./abr. 1995. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/20594>. Acesso em: 24 out. 2025.

HIDEKI ANAGUSKO, Leonardo; ESPINDOLA ARAKI, Michael; MARIA MOSER, Elisa. Implantação da Controladoria em micro e pequenas empresas no Brasil: O que considerar?. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 14, n. 1, 202 CATELLI,

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

LEITE, E. G.; DIEHL, C. A.; MANVAILER, R. H. Práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. Revista Universo Contábil, v. 11, n. 3, p. 21–40, jul./set. 2015. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/4373>. Acesso em: 21 out. 2025.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva da. Um estudo sobre as funções da controladoria. Revista de Contabilidade e Organizações, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34779>. Acesso em: 04 mar. 2026.

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

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. Funções da controladoria: uma análise no cenário brasileiro. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 262-281, jan./mar. 2012.

MARTINS, Heloisa Helena T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. Educação & Pesquisa, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289–300, ago. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007>. Acesso em: 24 out. 2025.

MACIEL, C. de O.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; CASTRO, M. A utilidade de diferentes modelos de tomada de decisão na explicação do comportamento estratégico das organizações. Perspectivas Contemporâneas, 2006. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/377>. Acesso em: 16 mar. 2026.

MARTINELLO, Daniela. Gestão empresarial: a importância da controladoria no processo decisório em uma empresa do ramo de confecções. Criciúma: Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, 2011. Disponível em: <https://repositorio.unesc.net/bitstream/1/477/1/Daniela%20Martinello%20.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2026.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo de; NICOLAU, Antônio Moreira. A controladoria no processo de gestão organizacional. Recife: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2010.

MELO, Hildegardo Pedro Araújo de; NICOLAU, Antônio Moreira. Artefatos da controladoria no processo de gestão: o uso do planejamento estratégico para tomada de decisão no Brasil. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, São Leopoldo, v. 14, n. 3, p. 276-289, 2017.

NIKOLAY, Rafael; NIKOLAY, Sérgio Antonio. A controladoria estratégica como ferramenta à tomada de decisões. Revista Eletrônica de Ciências Contábeis, v. 6, n.

1, 2017. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/530>. Acesso em: 18 out. 2025.

NÚCLEO DO CONHECIMENTO. A importância da metodologia científica na construção do conhecimento. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/metodologia-cientifica>. Acesso em: 23 out. 2025.

NASCIMENTO, A.M; REGINATO, L. Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Raíssa Moreira Alves de; CELESTINO, Sarah Klass; MALAGÓ, Graziella Andréia. Impacto da Controladoria na Gestão e Controle das Empresas. Universidade de Sorocaba – UNISO, Sorocaba, SP, 2025. Disponível em: Repositório Institucional da Uniso. Acesso em: 18 mar. 2026.

OLIVEIRA, Beatriz Pereira de; et al. A importância da controladoria na tomada de decisões dentro de uma empresa. São Paulo: Escola Técnica Estadual (ETEC), 2015.

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

PLETSCH, Caroline Sulzbach; SILVA, Alini da; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Conteúdo da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho. Revista Pretexto, 2016. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/2798>

PLETSCH, Caroline Sulzbach; SILVA, Alini da; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Conteúdos da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho. Revista Pretexto, v. 17, n. 1, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5400981.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2026.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica aplicada: conceitos, estrutura e sistema de informações*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PINTO, Naiara Cordeiro. A importância da controladoria no processo decisório nas organizações. 2018. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

PINTO, Naiara Cordeiro. A importância da controladoria na tomada de decisão empresarial. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 10, n. 3, p. 45-58, 2018.

RAMOS, Priscila; MAZALO, Fulano. Metodologias de investigação científica: passos para elaboração de artigos científicos 2024. Disponível em: <https://www.ojs.novapaideia.org/index.php/RIEP/article/view/398>. Acesso em: 01 dez. 2025.

SANTOS, Wendel Emanuel Rocha; ALVES, Gabriela Costa; REIS, Davi Lemos. Instrumentos de controle, indicadores de desempenho e relevância dos relatórios contábeis associadas pelo setor, porte e tempo de abertura para micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 13, n. 2, p. 1–20, 2020. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1937>. Acesso em: 22 out. 2025.

SCHVIRCK, Eliandro; SILVA, Marivânia Rufato da; DAGOSTINI, Luciane. A importância da controladoria no processo decisório nas organizações. 2021. Disponível em: <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/660649>. Acesso em: 24 out. 2025.

SCHVIRCK, Eliziane; SILVA, José Carlos; DAGOSTINI, Luiz. A controladoria como elo integrador entre finanças e estratégias. *Revista de Administração e Contabilidade*, v. 25, n. 2, p. 45-60, 2023. Acesso em: 15 jun. 2026.

SOARES, Sandro Vieira; PICOLLI, Ícaro Roberto Azevedo; CASAGRANDE, Jacir Leonir. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 19, n. 2, p. 308–339, 2018. Disponível em: https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/970?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 24 out. 2025.

SOUZA, Antonia Egídia de; CORRÊA, Hamilton Luiz. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 3, p. 381–400, 2014. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002520647>. Acesso em: 22 out. 2025.

SÁ, Célio Beserra de; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Funções da controladoria: um estudo realizado em uma rede varejista de supermercados. *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo*, 2021. Disponível em: <https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/303>. Acesso em: 04 mar. 2026.

SILVA, R. A. Álvares; MAGER, G. Botelho; SANTOS, C. Teodorico dos. Revisão e análise para síntese em modelos de tomada de decisão. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/393>. Acesso em: 16 mar. 2026.

SILVA, J.; SILVA, A. A controladoria como suporte ao processo de gestão numa empresa do comércio varejista. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rcmccuerj/article/view/5592/4072> Acesso em: 16 mar. 2026

SOCIEDADE EM DEBATE. A importância da controladoria na tomada de decisões empresariais. *Sociedade em Debate*, v. 28, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.sociedadeemdebate.com.br/index.php/sd/article/view/24/28>. Acesso em: 01 abr. 2026.

VALENZA, Patricia Alberti. Controladoria: desafios e vantagens para o pequeno e médio empreendedor. 2008. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/64991>. Acesso em: 21 out. 2025.

WERNKE, Rodney; MARTINS, Mariélly Warmeling Laucsen; JUNGES, Ivone. Práticas de controladoria em supermercado de grande porte: Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4195..> Acesso em: 21 out. 2025

WERNKE, Rodney; MARTINS, Paulo; JUNGES, Rafael. Práticas sistemáticas de controladoria em redes de supermercados: estudo de caso. *Revista de Custos e Controladoria*, v. 16, n. 1, p. 112-130, 2024. Acesso em: 15 jun. 2026.