

**A ESTRUTURA DA CONTROLADORIA NAS INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA**  
**THE STRUCTURE OF CONTROLLERSHIP OF INDUSTRIES IN SANTA CATARINA**

**Silvana Dalmutt Kruger**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó- Unochapecó  
E-mail: [silvanak@unochapeco.edu.br](mailto:silvanak@unochapeco.edu.br)

**Suellen Presa**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó- Unochapecó  
E-mail: [suellen\\_su@unochapeco.edu.br](mailto:suellen_su@unochapeco.edu.br)

**Sérgio Murilo Petri**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
E-mail: [smpetri@gmail.com](mailto:smpetri@gmail.com)

**Alcindo Cipriano Mendes**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
E-mail: [alcindo.ufsc@gmail.com](mailto:alcindo.ufsc@gmail.com)

**Antonio Zanin**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó- Unochapecó  
E-mail: [zanin@unochapeco.edu.br](mailto:zanin@unochapeco.edu.br)

**RESUMO**

O estudo tem por objetivo identificar a estrutura da controladoria nas organizações industriais de Santa Catarina. A pesquisa é caracterizada como descritiva quanto aos objetivos, de natureza quantitativa e quanto aos procedimentos é caracterizada como de levantamento ou *survey*. A amostra do estudo é composta por 69 empresas do segmento industrial, localizadas no estado de Santa Catarina, sendo que o questionário foi respondido pelos responsáveis do setor de controladoria ou gestores das indústrias da amostra. Os resultados obtidos evidenciam que a classificação hierárquica da controladoria na estrutura das empresas não tem relação com seu nível de autoridade, pois na maioria das organizações apresenta-se como órgão de assessoria. Quanto à estrutura interna que permite a identificação da controladoria, para 19 empresas ela se apresenta como um departamento/setor específico, em 41 empresas a controladoria existe por meio de diversos setores e departamentos, e para 10 empresas não existe organização interna que permita a identificação da controladoria. Os resultados demonstram que para as organizações que possuem a controladoria de forma direta ou indiretamente na sua estrutura, em 26 delas está subordinada diretamente ao presidente/administrador e em 31 empresas está subordinada ao administrativo/financeiro. Para 70% das empresas a controladoria atua com função principal de planejamento e controle, 91,3% das empresas indicam que as informações geradas pela controladoria são muito importante ou imprescindíveis para o processo de gestão. Percebeu-se que a controladoria possui um relacionamento de múltiplas características com os demais órgãos das empresas, para 40,6% dos respondentes ela se encontra como assessora, para 30,4% ela é controladora e para 21,7% tem relação de controladoria estratégica. De forma geral, o estudo evidencia que a

estrutura da controladoria apresenta diferentes formatos de organização, conforme a necessidade de cada empresa, apoiando a geração de informações e o processo decisório.

Palavras-chave: Controladoria; Estrutura Organizacional, Estrutura da Controladoria.

## ABSTRACT

*The aim of this study is to identify the structure of control in industrial organizations in Santa Catarina. The research is characterized as descriptive regarding the objectives, of quantitative nature and as to the procedures is characterized as of survey or survey. The sample of the study is composed of 69 companies from the industrial segment, located in the state of Santa Catarina, and the questionnaire was answered by the controllers or managers of the sample industries. The results obtained evidenced that the hierarchical classification of the control in the structure of the companies has no relation with its level of authority, because in the majority of the organizations it presents itself like advisory body. As for the internal structure that allows the identification of the controller, for 19 companies it presents itself as a specific department / sector, in 41 companies the controller exists through several sectors and departments, and for 10 companies there is no internal organization that allows the identification of the controller. The results show that for organizations that have control directly or indirectly in their structure, 26 of them are directly subordinated to the president / administrator and in 31 companies are subordinated to the administrative / financial. For 70% of the companies, the controlling company acts with the main planning and control function, 91.3% of the companies indicate that the information generated by the controller is very important or essential for the management process. It was noticed that the controller has a relationship of multiple characteristics with the other corporate bodies, for 40.6% of the respondents she is an advisor, for 30.4% she is a parent company and for 21.7% she has a controller relationship strategy. In general, the study shows that the structure of the controller presents different organizational formats, according to the needs of each company, supporting information generation and decision making.*

*Keywords: Controllership; Organizational Structure; Controlling Structure.*

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações estão em um ambiente de constantes mudanças, e para permanecer no mercado empresarial de forma positiva, buscam melhorar as informações na gestão, sendo um dos suportes o departamento de controladoria, que é responsável por auxiliar no processo decisório da empresa com o objetivo de apoiar os gestores no contexto das tomadas de decisões (Brezan & Silva, 2012).

A controladoria tem como missão suportar todo o processo de controle empresarial por meio do seu sistema de informações, e cabe a ela o processo de assegurar a eficácia da empresa mediante o controle do trabalho realizado e seus resultados planejados. O sistema de informações da controladoria é agregado com os sistemas operacionais e tem como atributo à mensuração econômica das operações para planejamento, controle e observação dos resultados (Padoveze, 2009).

Sob estas perspectivas, a controladoria se apresenta com papel central no processo de gestão da empresa, se desenvolve a partir da contabilidade até a função de suporte, assumindo

responsabilidade pelo planejamento estratégico, fornecendo dados e informações aos gestores, visando o crescimento e a rentabilidade das organizações (Nunes, 2014).

O papel da controladoria é aperfeiçoar e organizar informações para demonstrar a real situação da empresa, apresentar indicadores para auxiliar os gestores na tomada de decisão. Esses instrumentos que auxiliam o processo de controle de gestão empresarial são importantes para que as empresas se mantenham no mercado atual, e a controladoria torna-se instrumento de apoio para analisar tais resultados (Constante & Souza, 2015).

A posição do órgão da controladoria na estrutura organizacional do setor industrial assume uma postura de assessoria chamada de órgão de *staff*, entretanto, quando ela se torna parte da alta administração e do processo decisório assume uma postura de órgão de linha. Portanto, a controladoria não pode ser vista como uma área responsável pelas decisões, mas deve ser vista como uma auxiliar para as demais áreas, fornecendo suporte aos gestores (Coelho, Lunkes, & Machado, 2012).

A existência da controladoria na estrutura da organização se faz necessária, oportuna e indispensável. Para Dias e Wohlgemuth (2016) ela serve como órgão de observação e controle, e está subordinada à alta gestão, logo favorece a tomada de decisão e escolha da alternativa para a solução de problemas, uma vez que se caracteriza como orientadora do processo de gestão.

As empresas que não possuem o departamento da controladoria em sua estrutura, buscam informações nos mais diversos setores. O departamento financeiro é o principal setor em que são levantadas as informações, seguido do departamento comercial como o setor que fornece informações para o processo gerencial, e por fim o departamento contábil que transforma e gerencia os dados da organização (Flesch, 2010).

No Brasil o setor industrial é conhecido pelo seu potencial que demanda um controle de finanças e negócios, é dentro desse quadro que a controladoria ganha seu destaque de importância para o controle das indústrias, pois ela fornece suporte e informações para a administração, agindo ativamente no processo de planejamento e assegurando o devido crescimento da empresa (Flesch, 2010). A indústria de transformação catarinense é a quarta do país em quantidade de empresas e a quinta em número de trabalhadores. Os segmentos de artigos alimentares e vestuário são os que mais empregam, conforme dados da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC, 2016).

Neste contexto, surge a seguinte problemática de estudo: Qual a estrutura da controladoria em organizações industriais do estado de Santa Catarina? Com objetivo de identificar a estrutura da controladoria presente em organizações industriais do estado de Santa Catarina.

Levando-se em conta que as empresas, especialmente as indústrias podem possuir estruturas diferentes, refletindo nas características da área da controladoria, neste sentido, justifica-se a relevância do estudo considerando a importância da controladoria na estrutura organizacional do setor industrial de Santa Catarina, conseqüentemente contribuindo para analisar a realidade das práticas de controladoria e sua estrutura nas organizações, bem como, visando contribuir com a análise das características e da estrutura da controladoria.

A pesquisa está estruturada da seguinte forma: inicialmente apresenta-se a introdução, seguido da revisão da literatura, com destaque a contextualização da controladoria, apresentando-se as principais características desse departamento, e estudos correlatos sobre a estrutura organizacional da controladoria. Na terceira seção contemplam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na quarta seção, apresentam-se os resultados e as análises, e na última seção, as conclusões e considerações finais do estudo.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura contempla a contextualização e as características da controladoria, posteriormente a estrutura organizacional da controladoria identificada nas organizações, bem como estudos correlatos relacionados à temática estudada.

### 2.1. Contextualizações da controladoria

No Brasil, a controladoria é um segmento da contabilidade que se originou de pessoas que exerciam cargos de responsabilidade no departamento administrativo e contábil. Pode-se entender a controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, execução e manutenção do sistema de informações operacionais, financeiras e contábil de uma empresa (Andreatta, Olinquevitch, & Silveira, 2005).

A controladoria está diretamente ligada à contabilidade, e pode ser considerada como função contábil e gestão dos processos organizacionais, assim ela usará os dados da contabilidade para convertê-los em informações, as quais auxiliam o processo de tomada de decisão conforme as necessidades de cada organização (Nunes, 2014).

Entende-se que a controladoria, é o órgão administrativo responsável pela gestão econômica da empresa, além de ser responsável pelo sistema de informações gerenciais, e sua missão é garantir resultados, orientar gestores em suas decisões (Gonçalves, Granjeiro, Lopes, Mulatinho, & Pederneiras, 2007). Na visão de Brenzan e Silva (2012), a controladoria é uma unidade organizacional, composta pelas áreas de contabilidade, custos, fiscal e orçamentos, fundamental para o desempenho da empresa. Sua função é auxiliar nas etapas de planejamento, execução, controle e orientar o sistema de informações. O profissional de controladoria também conhecido como *controller* tem o dever de agir de forma ética e eficiente prestando suporte contínuo, contribuindo para o crescimento da empresa.

A função básica do *controller* é informar aos gestores sobre dados relevantes e oportunos da economia e das atividades da empresa, isto inclui o sistema de custos, informações contábeis e financeiras. A mudança é contínua e para o desenvolvimento das atividades, existem outras pessoas envolvidas no processo, bem como, destaca-se a importância do contador, que dá suporte e fornece informações para o planejamento empresarial (Nunes, 2014, Carneiro, Silva Neto, Souza, & Stédile, 2016).

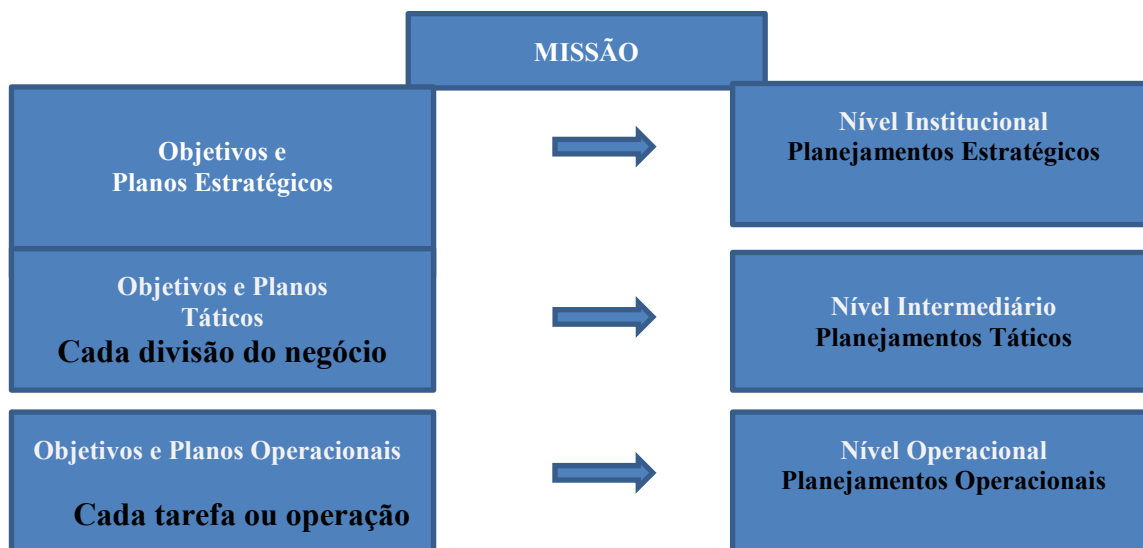
Durigon e Diehl (2014, p. 40) definem a controladoria como sendo “uma área que pode contribuir para fortalecimento e desenvolvimento da organização, através de seus relatórios e instrumentos gerenciais que subsidiam os gestores nos processos de tomada de decisão”. Beuren e Muler (2010) enfatizam a controladoria sob três aspectos: conceitual, que organiza certas atividades e funções dentro da empresa; procedimental, que é conjunto de atividades e funções da controladoria; e organizacional, onde se entende a formalização do órgão na estrutura das organizações.

Para Flesch (2010), a controladoria surge para prestar assistência de gestão na empresa e pode ser vista com dois enfoques, órgão administrativo, onde o *controller* tem por finalidade garantir que as informações utilizadas na tomada de decisão sejam apropriadas para com os gestores, e a área de conhecimento humano que se preocupa em orientar as empresas para o alcance de eficácia, atuando com visão estratégica.

A estrutura da controladoria deve atender as necessidades de controle das atividades da empresa, assim pode-se organizá-la em duas amplas áreas: área contábil e fiscal, um departamento que é responsável pelo controle da situação fiscal dos tributos, funções dos demonstrativos, controle patrimonial, impostos e inventários; e a área de planejamento e controle, que abrange a questão orçamentária, organizacional, de custos, e a responsabilidade

com a contabilidade em geral (Gonçalves *et al.*, 2007).

A Figura 1 evidencia a missão e os objetivos da controladoria.



**Figura 1.** Missão e objetivos da Controladoria

Fonte: Adaptado de Cavalcante, De Luca, Gallon, & Ponte (2012, p. 118).

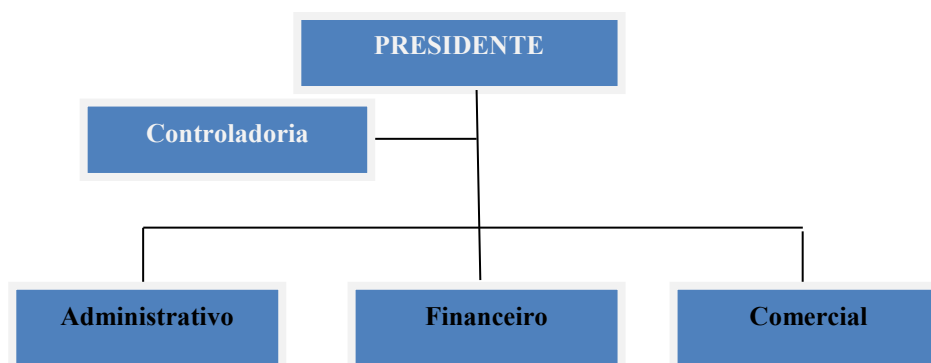
Observando a Figura 1, quanto à atuação, Cavalcante *et al.* (2012) destaca que a controladoria deve intervir no processo gerencial de planejamento, que é o nível estratégico onde os planos vão ser concretizados, o planejamento tático é o órgão encarregado de fazer frente aos desafios na empresa, é o nível de gerência média, seguido do planejamento operacional que está ligado à área técnica de execução de um determinado plano.

A controladoria está voltada a estruturar e coordenar o sistema de informações, sendo uma função diretamente subordinada a uma presidência e para funcionar de forma apropriada necessita de setores para compor seu departamento, tais como a de contabilidade de custos, auditoria interna, orçamentos de capital, orçamentos operacionais, métodos e sistemas, e estatística e análise (Nunes, 2014). Para garantir a continuidade da empresa, Dias e Wohlgemuth (2016) relatam que o papel da controladoria baseia-se em superar seus esforços para atingir os resultados, gerando informações relevantes, verídicas e oportunas, e gerenciar sistemas de informações para assim, apoiar a gestão financeira da empresa.

## 2.2. Estruturas organizacionais da controladoria

A estrutura da controladoria nas organizações é importante para o entendimento de seu papel no processo de gestão. Sua posição hierárquica na estrutura e o nível de controle atribuído ao responsável por esta área dependem de certos fatores, como características das organizações, objetivos e interesses. Contudo, quando se fala em estrutura organizacional da controladoria, não se pode afirmar que existe um padrão a ser seguido, cada organização se adapta conforme os seus procedimentos (Beuren, & Muler, 2010).

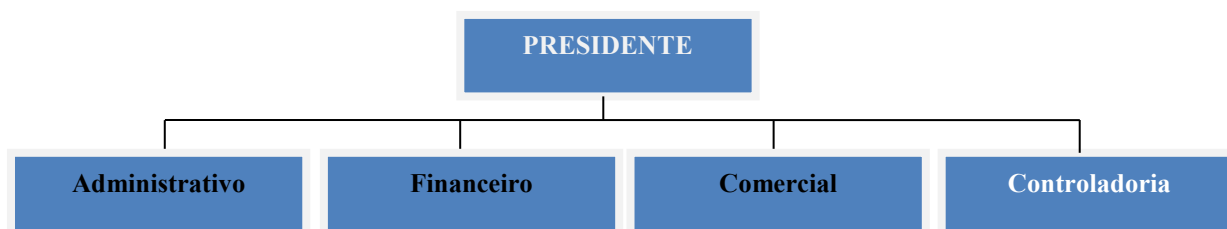
A Figura 2 indica uma estrutura de controladoria presente nas organizações. Observa-se na Figura 2, que a controladoria atua de forma direta com subordinação ao presidente da empresa, possivelmente melhorando a análise das informações elaboradas pelos setores administrativo, financeiro e comercial.



**Figura 2.** Controladoria como órgão de assessoria  
Fonte: Adaptado de Coelho *et al.* (2012, p. 35).

Em relação a sua posição hierárquica, ela pode ser encontrada como órgão de assessoria ligado direto a presidência ou órgão de linha, subordinada ao diretor de finanças e contabilidade (Coelho *et al.*, 2012). Desta forma, a controladoria não assume o papel de tomada de decisão, mas influência indiretamente por meio de informações relevantes fornecidas ao gestor.

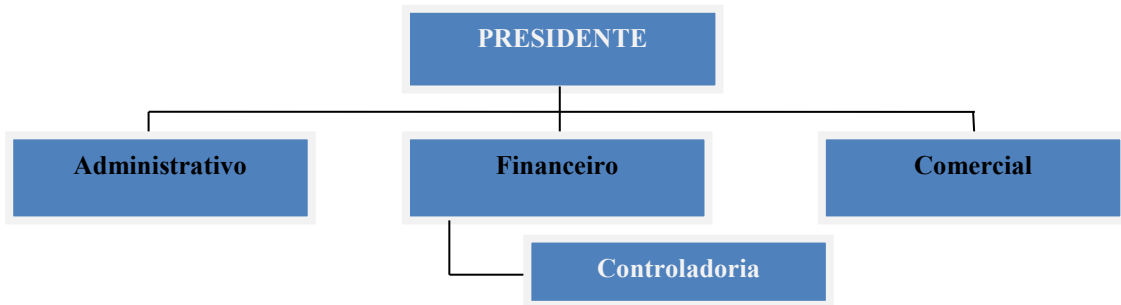
A Figura 3 apresenta outra estrutura organizacional para a Controladoria.



**Figura 3.** Controladoria como órgão de linha na alta administração  
Fonte: Adaptado de Coelho *et al.* (2012, p. 35).

Observa-se na Figura 3, que a controladoria nesta estrutura possui certa autoridade, ocupa um órgão na alta administração e pode intervir indiretamente nas decisões, isso acarreta sua dependência perante a presidência. Para Chiavenato (2008), os órgãos de linha seguem princípios de autoridade de comando, ou seja, necessitam de órgãos prestadores de serviços chamados de assessoria para dedicar-se exclusivamente à suas atividades, também tem o poder formal de dirigir e controlar seus subordinados ao desempenho das funções.

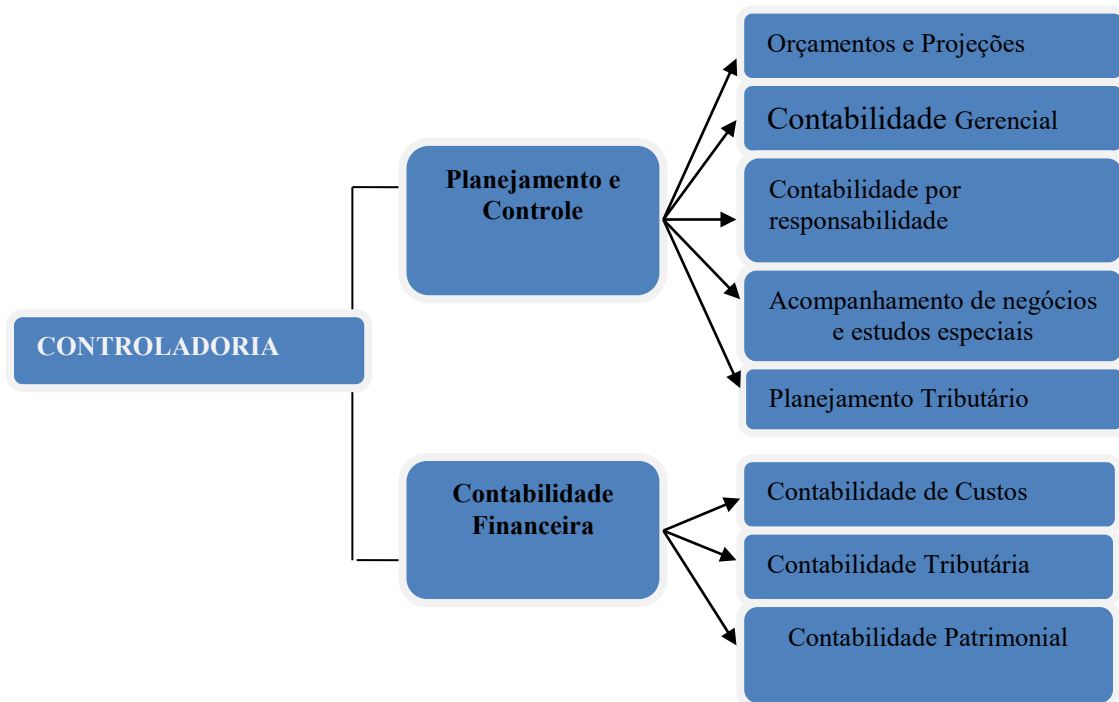
A controladoria deve dar suporte às demais áreas da empresa, apoiar nos processos de análises, planejamento e gestão. O *controller* deve preocupar-se com a eficiência de todos os departamentos da empresa, principalmente com a situação financeira, e assim, prover informações precisas para os gestores, revelar os pontos críticos que demandam uma atenção de maior análise por parte dos dirigentes de cada área, indicando com precisão as projeções futuras (Brenzan, & Silva, 2012). Na Figura 4 apresenta-se outra estrutura para a atuação da controladoria nas organizações.



**Figura 4.** Controladoria como órgão de linha subordinada à alta administração  
 Fonte: Adaptado de Coelho *et al.* (2012, p. 36).

Observa-se na Figura 4, que a controladoria está subordinada ao diretor financeiro ou contábil. Sua atuação está voltada às áreas de finanças e contabilidade, assim seu poder de decisão perde de certa forma, lugar na estrutura organizacional.

Coelho *et al.* (2012), apontam que nos Estados Unidos, em 61% das empresas a controladoria está subordinada à diretoria financeira, enquanto na Alemanha apenas em 23% das empresas. No Brasil 82% das empresas possuem a controladoria subordinada à diretoria financeira, e apenas 9% dessas pertencem a casos de alta administração, ou seja, como órgão de linha. A Figura 5 apresenta outra forma de estrutura presente nas organizações, como atuação de forma independente como departamento.



**Figura 5.** Estrutura da Controladoria Estratégica  
 Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, PEREZ JR., & SILVA (2011, p. 129).

A controladoria é uma unidade organizacional, formada pelas áreas de contabilidade, custos, fiscal e orçamento, sendo um departamento estruturado para atender as precisões de controles das atividades e auxiliar na gestão, assim, a estrutura da controladoria deve estar ligada aos sistemas gerenciais e estratégicos, conforme apresenta a Figura 5 (Oliveira *et al.*,

2011).

Almeida e Beuren (2012) apontam que a posição hierárquica da controladoria na estrutura organizacional de algumas empresas pode configurar-se como sendo de *staff* ou de linha. Autoridade de linha tem ação de comando, ou seja, as pessoas da organização estão ligadas ao principal órgão administrativo que tem o poder de controlar seus subordinados. Já outros órgãos utilizam o *staff* como forma organizacional, que atuam na assessoria das empresas, gerando informações adequadas que atribuem suporte ao processo decisório dos gestores de forma indireta.

A estrutura da controladoria deve ser organizada conforme a necessidade de outras áreas, ou conforme o tipo da organização. Nunes (2014) afirma que há um administrador principal que coordena o conjunto todo, em seguida, cada integrante na estrutura é responsável por uma função específica, isso se chama decomposição horizontal da empresa.

Neste contexto, pode-se diferenciar o entendimento entre órgão de linha e *staff*. Empresas com estrutura divisional (aquelas que prestam diferentes serviços) e de pequeno porte apresentam características de linha, uma autoridade de comando, decisão e ação, enquanto as departamentalizadas apresentam características de *staff*, com uma autoridade parcial e relativa transmite recomendações, pareceres técnicos, consultorias e assessorias. Apesar dessa diferenciação, o foco principal não se altera, evidenciando que a gestão e o uso de informações prevalecem nas organizações (Coelho *et al.*, 2012).

De forma geral, observa-se que a estrutura da controladoria pode ser encontrada de formas diferentes nas organizações, de acordo com as características, necessidade e natureza do negócio, na forma de um setor ou como apoio a outros setores.

### 2.3. Estudos correlatos

Estudos realizados anteriormente contribuem para análise da estrutura e da importância da controladoria nas organizações, a exemplo de Andreatta *et al.* (2005); Beuren e Muler (2010); Flesch (2010); Coelho *et al.* (2012); Almeida e Beuren (2012); Heichsen, Lunkes e Rosa (2014); Nunes (2014).

Andreatta *et al.* (2005), analisaram a controladoria das grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí-SC, com o intuito de identificar a estrutura organizacional das empresas. A pesquisa foi feita em 18 empresas do ramo industrial, por meio de questionários, verificaram que a controladoria é geralmente formada pelos departamentos econômicos, financeiro e contábil. Os resultados da pesquisa apresentam que 13 empresas possuem um órgão de controladoria. Apenas cinco não possuem o setor de controladoria, nas quais o gerente financeiro ou o contador é quem responde por essas informações. Nas empresas que possuem este setor, o nível hierárquico de subordinação é gerencial, ou seja, há uma diretoria financeira que ocupa um cargo superior dando suporte à controladoria.

Beuren e Muler (2010) investigaram a estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. Os dados analisados foram obtidos através de uma pesquisa descritiva e qualitativa com 12 empresas familiares. Observaram que o departamento de controladoria foi implantado na maioria dessas empresas, sendo seis como órgão de linha e duas como órgão de *staff*, ou seja, aquela unidade organizacional que desempenha atividades e funções de assessoria. Ela está subdividida pelos departamentos e pode ser definida a partir da função do *controller*, seguida da contabilidade e finanças.

A pesquisa de Flesch (2010) verificou as informações fornecidas pela controladoria, que são utilizadas no apoio à gestão das indústrias do setor moveleiro do Oeste de Santa Catarina. Os dados analisados foram obtidos através de questionários enviados para 22



empresas. Da análise dos dados referentes à controladoria na estrutura organizacional, verificaram que apenas uma empresa possui esse departamento, sendo responsável diretamente pela direção. E nas outras 21, a controladoria está subdividida entre os setores, como o departamento financeiro, produtivo, comercial e contábil. Desta forma, a pesquisa relata que em 77% das indústrias estudadas, a estrutura de controladoria traz benefícios para a organização, assessorando a administração no planejamento, coordenação e controle.

O estudo de Coelho *et al.* (2012) analisou a estrutura organizacional da controladoria dentro das 100 maiores empresas do estado de Santa Catarina. Verificaram que a posição hierárquica da controladoria na estrutura organizacional de algumas empresas possui uma autoridade de linha chamada alta administração, que tem o poder de controlar seus subordinados, ou seja, as pessoas da organização estão ligadas ao principal executivo por uma relação de linhas sucessivas, essas linhas são os níveis mais inferiores na organização da controladoria. Já outras empresas, utilizam o *staff* como forma organizacional, para eles a controladoria não deve controlar as demais áreas, mas sim prestar assessoria informando aos gestores os devidos resultados.

Almeida e Beuren (2012) verificaram os impactos da implantação das normas internacionais de contabilidade na controladoria em uma indústria têxtil. A posição hierárquica da controladoria focalizada neste estudo é como órgão administrativo de *staff*, ou seja, fornece suporte aos gestores. Com a implantação das normas internacionais, surgiram várias atividades que a controladoria precisou desenvolver. Nesta pesquisa, a estrutura da controladoria está subdividida em contabilidade financeira, que abrange a função contábil, a patrimonial e a contabilidade gerencial, que vai verificar a função gerencial e de custos da indústria. Os resultados indicam que a implantação das normas internacionais de contabilidade contribuiu para a melhoria da organização nas informações de controladoria.

A pesquisa realizada por Nunes (2014) identificou as práticas da controladoria adotadas pelas organizações brasileiras. Através de uma pesquisa bibliográfica de 28 artigos, permitiu concluir que a controladoria é uma função diretamente subordinada à presidência e para funcionar adequadamente se subdivide em setores: contabilidade geral, contabilidade de custos, auditoria interna, orçamentos de capital, métodos de sistemas, e também análise e estatística. Por outro lado, as organizações que não utilizam a controladoria, tem seu papel desempenhado pela contabilidade, ou seja, o contador exerce o papel de *controller*.

De modo geral, os estudos anteriores evidenciam que a controladoria é apoio ao processo de gestão dos níveis estratégico, gerencial e operacional, e para as empresas que não possuem esse departamento o papel de *controller* é desenvolvido em cada setor pelo seu responsável, com objetivo de auxiliar no processo decisório.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo de identificar a estrutura da controladoria presente nas organizações industriais do estado de Santa Catarina. A pesquisa pode ser caracterizada sob 3 enfoques conforme Raupp e Beuren (2012): (i) quanto aos objetivos; (ii) quanto aos procedimentos e (iii) quanto a abordagem do problema.

Quanto aos objetivos a pesquisa é caracterizada como descritiva. De acordo com Gil (2000) a pesquisa descritiva relata características de fatos ou fenômenos e permite estabelecer as relações entre as variáveis observadas.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como de levantamento ou *survey*. Gil (2000) ressalta que pesquisas com esse perfil se caracterizam pela interrogação direta das pessoas no qual o comportamento almeja-se analisar, realiza a solicitação de informações a um grupo de pessoas a respeito do problema estudado, para em seguida, obter as conclusões

dos dados coletados. Nesse sentido, os dados associados a esse tipo de pesquisa podem ser coletados com base em uma amostra de determinada população que se pretende estudar, segundo Raupp e Beuren (2012).

A população considerada para o levantamento são as indústrias de pequeno, médio e grande porte do estado de Santa Catarina sem especificação ou distinção de atividade econômica. Gil (2000, p.71) define “população ou universo como o conjunto de elementos que possuem determinadas características”. Para tal caracterização levou-se em conta o número de empregados, sendo classificados em pequeno porte indústrias que possuem até 99 empregados, médio porte indústrias que possuem de 100 a 499 empregados, e grande porte as que possuem mais de 500 empregados, segundo critérios adotados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016). Para a realização da pesquisa, consultou-se uma relação disponibilizada pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), em 23 de março de 2016. Dessa forma, selecionou-se um total de 270 indústrias de pequeno, médio e grande porte de todo o estado catarinense, que possuem um ambiente organizacional que acredita na gestão de controle e que por sua vez possui em sua estrutura empresarial o departamento de controladoria de forma direta ou indireta.

O período de coleta de dados ocorreu entre maio a julho de 2016. A coleta foi realizada por meio de um questionário desenvolvido via *google docs.*, visando atingir a população do estudo. O instrumento de pesquisa aplicado era composto de 5 questões abertas e 19 fechadas. A coleta ocorreu através do envio por e-mail para as empresas integrantes da população. O questionário foi aplicado ao cargo ou a função de *controller*, gerente de controladoria, gerente contábil ou gestor nas empresas participantes do estudo. A análise e interpretação dos dados deram-se por meio da amostra resultante, que compreendeu o número de respondentes. Foi encaminhado o questionário para 270 empresas do ramo industrial todas cadastradas no Guia da Indústria de Santa Catarina e verificou-se a participação efetiva de 69 empresas, as quais retornaram o questionário respondido. Destas, 44 empresas responderam o questionário através de e-mail por localizar-se fora da cidade de Chapecó, e para 25 empresas ocorreram à entrega do questionário de forma presencial na cidade de Chapecó SC.

Em relação às atividades desenvolvidas pelas empresas da amostra, observou-se que 12 são do setor eletrometalmecânico, 11 do setor têxtil (produzem vestuário, calçados e artefatos de tecidos), 9 são indústrias de transformação, e as demais desenvolvem atividades industriais diversas.

Quanto à abordagem do problema a análise é predominantemente de abordagem quantitativa. O emprego desse tipo de pesquisa torna-se significativo à medida que se utiliza de instrumentos estatísticos desde a coleta, até a análise e o procedimento dos dados. Destaca-se ainda sua importância ao ter a finalidade de assegurar a precisão dos resultados, prevenindo as distorções de análise e interpretação (Raupp, & Beuren, 2012). Richardson (1999) salienta que esse método se caracteriza pela aplicação da quantificação tanto nos tipos de coleta de informações, quanto no processo de tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Para a análise utilizou-se de Tabelas, as quais serão evidenciadas com as frequências absoluta e relativa das respostas.

#### **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção apresentam-se a análise e interpretação dos dados, exibindo as respostas do questionário aplicado. A amostra compreende 69 empresas do segmento industrial que se enquadram como pequeno, médio e grande porte de acordo com o número de funcionários.

Na Tabela 1 apresenta-se a caracterização das empresas pesquisadas, ressaltando o tempo de atividade, o faturamento anual, e o número de funcionários. Observa-se na Tabela 1

com relação ao tempo de atividade das empresas, que 53,6% possuem mais de 20 anos de atuação e 26,1 entre 10 e 20 anos, outras 20,3 possuem até 10 anos. Em relação ao faturamento 20,3% são consideradas de grande porte, com faturamento acima de R\$ 78 milhões; 43,5% são empresas de médio porte com faturamento entre R\$ 3.600.000,00 à R\$ 78 milhões. Quanto ao número de funcionários, utilizou-se o critério de classificação da FIESC (2016), que estabelece faixas de até 99 funcionários para as pequenas empresas, de 100 a 499 funcionários para médio porte e acima de 500 funcionários para grande porte.

**Tabela 1**

Identificação da empresa

	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>Tempo de atividade da empresa:</b>		
Até 4 anos	4	5,8%
De 4 a 10 anos	10	14,5%
De 10 a 20 anos	18	26,1%
De 20 a 30 anos	23	33,3%
Acima de 30 anos	14	20,3%
<b>Média de faturamento anual:</b>		
Até R\$ 360.000,00 anuais	4	5,8%
De R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00	21	30,4%
De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 78.000.000,00	30	43,5%
Acima de R\$ 78 milhões	14	20,3%
<b>Número de funcionários:</b>		
Até 99 funcionários (pequeno porte)	34	49,3%
De 100 a 499 funcionários (médias)	19	22,5%
Acima de 500 funcionários (grande porte)	14	20,3%
Outros	2	2,9%
<b>Total:</b>	<b>69</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 1 observa-se que 49,3% das empresas possuem até 99 funcionários; 22,5% possuem entre 100 e 499 funcionários e outras 20,3% possuem acima de 500 colaboradores. Pode-se observar que 14 empresas da amostra possuem mais de 30 anos, mais de 500 funcionários e faturamento anual acima de R\$ 78 milhões.

Na Tabela 2 apresenta-se a identificação dos respondentes quanto à idade, a função e o tempo de atuação na empresa. Constatou-se quanto à idade dos responsáveis pela área de controladoria que 78% possuem mais de 30 anos, quanto à área de formação acadêmica verificou-se que 41% são formados em Ciências Contábeis, 32% em administração e outros 27% dos respondentes são formados em outras áreas, como Direito, Economia, Engenharia, entre outras.

**Tabela 2**

Identificação dos respondentes

	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>Idade do respondente:</b>		
De 20 a 30 anos	13	22,0%
De 30 a 40 anos	31	52,5%
De 40 a 50 anos	10	16,9%
Acima de 50 anos	5	8,5%
<b>Identifique a função do respondente:</b>		
Sócio/fundador/proprietário	20	29,0%
Administrador	10	14,5%
Controller	9	13,0%
Gestor financeiro, contábil, administrativo.	24	34,8%
Outros	6	8,7%

**Tempo de atuação na empresa:**

Até 4 anos	12	17,4%
De 4 a 10 anos	26	37,7%
De 10 a 20 anos	24	34,8%
Acima de 20 anos	7	10,1%
<b>Total:</b>	<b>69</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à função dos respondentes na empresa, apenas 13% são efetivamente denominados *controller*, 35% são gestores financeiro, contábil e/ou administrativo, 29% dos respondentes são sócios, fundadores ou proprietários. Quanto ao tempo de atuação na empresa, 44,9% dos participantes atuam a mais de 10 anos na empresa, conforme a Tabela 2.

Na Tabela 3 contempla-se a identificação quanto à estrutura interna da controladoria presente nas empresas da amostra.

**Tabela 3**

Identificação da estrutura da controladoria

	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>Estrutura interna da controladoria:</b>		
A controladoria é um departamento/setor específico na empresa.	19	27,5%
A controladoria existe por meio de diversos setores e departamentos, cada qual com suas responsabilidades.	41	59,4%
Não existe organização interna que permita a identificação da gestão da controladoria.	10	14,5%
<b>Denominação do cargo do responsável pela controladoria:</b>		
<i>Controller</i>	14	20,3%
Gerente de controladoria	8	11,6%
Gerente contábil	6	8,7%
Gestor da empresa	31	44,9%
Outro	10	14,5%
<b>Total:</b>	<b>69</b>	<b>100,0 %</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 3 a análise revela que 27,5% das indústrias possuem um setor específico de controladoria já implantado. Contudo, para 59,4% das empresas não há um setor de controladoria de forma oficial, mas sim, de forma indireta por meio de diversos setores e departamentos, com pessoas responsáveis em gerar as informações em prol aos gestores.

Das indústrias da amostra, apenas 10 delas não possuem o departamento de controladoria implantado ou a identificação da gestão da controladoria. Em relação à denominação do cargo do responsável pela controladoria, observa-se que o gestor da empresa em 45% é quem tem o compromisso de atender as responsabilidades do departamento de controladoria. Já para 14 empresas de grande porte o *controller* é que desenvolve esse papel, com a função de gerenciar, implantar sistemas de informações e apoiar a gestão da entidade.

**Tabela 4**

Relacionamento da controladoria com as demais áreas da empresa

	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>Quanto ao relacionamento da controladoria com as demais áreas da empresa:</b>		
Assessora. A controladoria presta uma assessoria no controle das áreas da empresa, já que cada gestor controla sua área e se responsabiliza por ela.	28	40,6%
Controladora. Volta-se para o controle e gerenciamento dos principais processos da empresa, oferecendo apoio e informações, as decisões da direção e dos acionistas controladores.	21	30,4%
Auditadora. Responsável pela avaliação e assessoramento da administração voltada para a avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle interno.	1	1,4%
Porta voz da alta administração. Ela pode intervir indiretamente nas decisões, isso acarreta sua dependência perante a presidência. Sua atuação está voltada as áreas de finanças e contabilidade, assim seu poder de decisão perde de certa forma lugar na estrutura organizacional.	4	5,8%
Controladoria estratégica. A controladoria é uma unidade organizacional, formada pelas áreas de contabilidade, custos, fiscal e orçamentos, esse departamento é estruturado de modo a atender as precisões de controles das atividades e auxiliar na gestão, assim, a estrutura da controladoria deve estar ligada aos sistemas gerenciais e estratégicos.	15	21,7%
<b>Total:</b>	<b>69</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 4 podem-se avaliar as respostas em relação ao relacionamento da controladoria com as demais áreas da empresa. Em termos de avaliação, observa-se na Tabela 4 que a relação da controladoria com as demais áreas da empresa é de assessora (28 empresas) e controladora (21 empresas). Sendo assim os resultados apontam que a controladoria assume um papel de assessoria, pois influencia e participa diretamente nas decisões da empresa e desempenha funções de auxílio para as demais áreas.

Em relação à controladoria estratégica para 15 respondentes é considerada fundamental, na medida em que participa do planejamento na entidade, visando um conjunto de recursos para o desempenho das atividades de cada área da organização. Destas 5 empresas são de grande porte e possuem um setor de controladoria específico no qual participa ativamente do processo de fornecimento de informações e decidem qual estratégia adotar para o crescimento da organização, o responsável por esse procedimento é denominado *controller*. Já a controladoria vista como auditadora, obteve apenas um respondente.

Na Tabela 5 pode-se avaliar a subordinação da controladoria na estrutura da empresa.

**Tabela 5**

Quanto à subordinação da controladoria

	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>Quanto à subordinação da controladoria na estrutura da empresa, tem relação direta com a alta administração?</b>		
Sim	64	93%
Não	5	7%
<b>Caso a resposta da questão 15 for sim, ela está subordinada á:</b>		
Presidência	27	39,1%
Diretoria Financeira	10	14,5%

Diretoria Contábil	3	4,3%
Gerência	26	37,7%
Outros	3	4,3%
<b>Total:</b>	<b>69</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 5 para 93% das empresas da amostra a subordinação da controladoria na estrutura da empresa tem relação direta com a alta administração, desta forma ela possui certa autoridade no processo decisório da entidade, disponibilizando serviços diretos de comando e auxiliando os gestores. Constatou-se que ela está subordinada a presidência em 39% das empresas, 18,8% está subordinada a diretoria financeira ou contábil, e para 37,7% das empresas está subordinada a uma gerência. Neste sentido, verifica-se que a controladoria está relacionada diretamente a alta administração das empresas.

Posteriormente, na Tabela 6 questionou-se qual seria a melhor representação da controladoria na estrutura das empresas, cada estrutura estava representada em uma imagem. Nesta questão pode-se observar que para 39% dos respondentes a controladoria não possui autoridade de comando sob a administração, ela reporta-se a alta administração seja ela nível de presidência, diretoria ou gerência, entretanto de forma subordinada. Desta forma, conforme Coelho *et al.* (2012), seu papel na organização é aprimorar as informações em conjunto com os demais departamentos especialmente ao gerencial, administrativo, financeiro, contábil.

Entretanto, para 26% dos respondentes a controladoria está subordinada ao diretor financeiro ou contábil, nesta situação de acordo com Andreatta *et al.* (2005) denota-se que a controladoria participa ativamente do processo econômico da empresa, mantendo um sistema de informações ativo, uma vez que estes profissionais possuem uma visão ampla do ambiente empresarial. Para 15 empresas a controladoria se apresenta como uma unidade organizacional, cuja sua estrutura é formada por diversas áreas com o intuito de atender ao seu sistema estratégico, destas 15 empresas 5 são de grande porte e possuem em média de 30 anos de mercado, contando com o setor de controladoria específico.

Em relação a melhor imagem que representa a estrutura da controladoria no organograma das empresas respondentes, foi a controladoria subordinada ao administrativo ou financeiro, logo denota-se que a controladoria atua no processo operacional, de execução e controle, otimizando resultados econômicos da empresa, conforme a Tabela 6.

**Tabela 6**

Quanto à estrutura da controladoria

	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>Qual esquema melhor representa a controladoria no organograma da empresa?</b>		
A controladoria atua de forma direta com subordinação ao presidente da empresa, possivelmente melhorando a análise das informações elaboradas pelos setores administrativo, financeiro e comercial.	27	39%
A controladoria possui certa autoridade, ocupa um órgão na alta administração e pode intervir indiretamente nas decisões, isso acarreta sua dependência perante a presidência. Fornece suporte às demais áreas da empresa, como administrativo, financeiro, comercial, apoiando nos processos de análises, planejamento e gestão da empresa.	9	13,0%
Nesta estrutura a controladoria está subordinada ao diretor financeiro ou contábil. Sua atuação está voltada as áreas de finanças e contabilidade, assim seu poder de decisão perde certa forma o lugar na estrutura organizacional.	18	26%

A controladoria é uma unidade organizacional, formada pelas áreas de contabilidade, custos, fiscal, e orçamentos, esse departamento deve ser estruturado de modo a atender as precisões de controles das atividades e auxiliar na gestão, assim, a estrutura da controladoria deve estar ligada aos sistemas gerenciais e estratégicos.	15	21,9%
<b>Qual imagem melhor representa a estrutura de controladoria na sua organização?</b>		
A - A controladoria atua de forma direta com subordinação ao presidente da empresa	26	37,7%
B- A controladoria como departamento específico	12	17,4%
C- A controladoria está subordinada ao administrativo ou financeiro	31	44,9%
<b>Total:</b>	<b>69</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 nos relata o nível de autoridade desempenhado pela controladoria na estrutura da empresa, e as atribuições desempenhadas por seu departamento. Na Tabela 7 considera-se o nível de autoridade desempenhado pela controladoria no organograma da empresa. Os resultados demonstram que para 81% das empresas, a controladoria é definida como órgão de assessoria, ou seja, exerce suas atividades para aconselhar diretamente aos gerentes das áreas ou departamentos da empresa, mas não para comandar. Desse modo, os estudos corroboram com Beuren e Muler (2010) onde relatam que a controladoria apresenta-se como um órgão *staff* em nível corporativo, está subordinado à diretoria da empresa e utiliza-se da associação de informações levantadas pelos departamentos para atuar na prestação de serviço, aconselhamento e recomendações.

Já para 19% das empresas da pesquisa, as quais possuem um setor específico de controladoria, ela se apresenta como órgão de linha, possui ação de comando e poder de decisão. Manifesta-se com cobrança de resultados, coordenação e ação, tendo como objetivo o cumprimento das políticas estratégicas da empresa, já que estas são de grande porte e por sua vez possui a controladoria como departamento que está envolvido em toda organização.

Em relação às atribuições do departamento de controladoria, verifica-se que para 70% das indústrias participantes, a controladoria como Planejamento e Controle, ela atende ao gerenciamento de riscos, busca analisar o impacto econômico na empresa e principalmente, tem suas atividades centradas no planejamento estratégico visando assim à eficácia da gestão empresarial. E para 30% das empresas a controladoria se apresenta como Contabilidade Financeira, pois a veem como um setor ligado á preocupação de redução de custos e desta forma disponibiliza suporte para o planejamento tributário e patrimonial. Na Tabela 8 apresenta-se de forma sucinta a percepção de importância da controladoria no apoio ao processo de gestão.

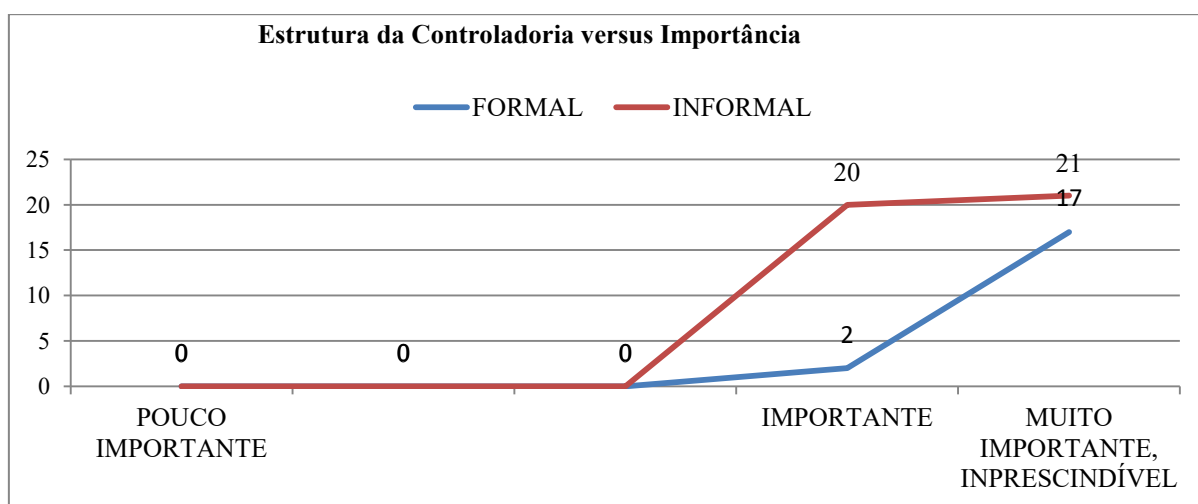
**Tabela 7**

Nível de autoridade desempenhado pela controladoria

	Frequência absoluta	Frequência relativa
<b>Qual o nível de autoridade desempenhada pela controladoria na estrutura da empresa?</b>		
A controladoria atua na assessoria das empresas, gerando informações adequadas que atribuem suporte ao processo decisório dos gestores de forma indireta, exerce suas atividades para aconselhar, pode ser qualificada como sendo o centro de controle interno da empresa.	57	81%
Órgão independente possui ação de comando, ou seja, as pessoas da organização estão ligadas ao principal órgão administrativo que tem o poder de controlar seus subordinados. Desta forma, a controladoria encontra-se no mesmo nível dos demais gestores, na linha da diretoria ou da alta administração.	14	19%
<b>Quais as atribuições do departamento de controladoria?</b>		
A controladoria como Planejamento e Controle, engloba: orçamentos e projeções, contabilidade gerencial, contabilidade por responsabilidade, acompanhamento de negócios, planejamento tributário.	48	70%
A controladoria como Contabilidade Financeira, engloba: contabilidade de custos, contabilidade tributária, contabilidade patrimonial.	21	30%
<b>Total:</b>	<b>69</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se evidenciar a partir da análise da Figura 6, que para 17 empresas participantes que possuem a controladoria formal em sua estrutura é considerada muito importante ou imprescindível, 2 consideram-na importante. Verifica-se que para 21 empresas que possuem a controladoria informal por meio de diversos setores consideram-na muito importante, imprescindível e para 20 empresas ela é importante na sua estrutura empresarial. Estas indústrias que contemplam a importância da controladoria em sua estrutura organizacional são empresas de médio e grande porte, com mais de 15 anos de atuação e que atinge um grau de complexidade que exige uma estrutura formal de controladoria.



**Figura 6.** Estrutura da Controladoria versus Importância

Fonte: Dados da pesquisa.



Já em relação às informações geradas pela controladoria, 92,3% das indústrias consideram de suma importância. Desta forma percebe-se que os gestores estão cientes de que um departamento de controladoria dentro de sua empresa poderia melhorar a gestão, bem como destacam a importância das informações geradas pela controladoria. Com base no estudo exposto, todas as características dos respondentes e das empresas, em maior ou menor vigor, influenciam na estrutura da controladoria. Conforme Marcioretto (2016) a função do responsável pela controladoria é juntar as informações ou dados da empresa de modo a destacar o cenário da situação real, para que assim o gestor identifique o setor ou departamento que precisa ser melhorado.

Desta forma Carneiro *et al.* (2016) menciona que a controladoria se bem estruturada e organizada, torna os sistemas de controle um instrumento fundamental ao gestor que, ao ter em mãos informações úteis e oportunas, poderá tomar a melhor decisão em benefício a sua empresa, o que lhe proporciona garantia.

## 5. CONCLUSÕES E PESQUISAS FUTURAS

O objetivo principal desta pesquisa consistiu-se em verificar qual a estrutura da controladoria nas organizações industriais do estado de Santa Catarina, os dados foram coletados por meio de um questionário de pesquisa aplicado para empresas do setor industrial. A amostra resultante atingiu um total de 69 respondentes.

Sobre a controladoria na estrutura organizacional, os resultados evidenciam que 19 empresas possuem um setor de controladoria específico em funcionamento na sua estrutura empresarial, quanto a sua subordinação na maioria dos casos reporta-se diretamente a presidência. Para 41 empresas a controladoria existe por meio de diversos setores e departamentos, cada qual com suas responsabilidades, indicando assim que o papel pelo *controller* é elaborado em cada setor por seu responsável, assim observa-se que é um trabalho em conjunto e tem por objetivo levar informações à gestão.

O resultado revelou que para as indústrias que não possuem um setor específico de controladoria, devido a uma estrutura deficitária principalmente em nível de organização, a gestão/gerência com 47,8% é a que mais desenvolve atividades relacionadas à esta função, e é responsável principalmente pelo planejamento estratégico e 31 empresas está subordinada ao administrativo/financeiro. Para 70% das empresas a controladoria atua como função principal de planejamento e controle, 91,3% das empresas indicam que as informações geradas pela controladoria são muito importante ou imprescindível para o processo de gestão. De forma geral, o estudo evidencia que a estrutura da controladoria apresenta diferentes formatos de organização, conforme a necessidade de cada empresa.

O responsável pela área de controladoria tem a função influenciar o gestor a partir de uma opinião independente. Para o uso desta concepção, a controladoria precisa ser capaz de comunicar um ponto de vista divergente e defendê-lo, o que acarreta a habilidade de convencer a outra parte com base em argumentos concretos no qual possui (Heichsen *et al.*, 2014). Observa-se ainda que em relação à classificação hierárquica e o nível de autoridade da controladoria varia conforme a administração de cada empresa, já que ela pode encontrar-se como órgão de assessoria (*staff*) podendo ser qualificada como o centro de controle interno da empresa ou órgão de linha, onde possui ação de comando e decisão, de forma sucinta a controladoria encontra-se na estrutura das empresas como suporte a gestão.

Comparando-se estes resultados de forma geral, percebe-se que a controladoria possui um relacionamento de múltiplas características com os demais órgãos da empresa, para 40,6% dos respondentes ela se encontra como assessora, para 30,4% ela é controladora e para 21,7% tem relação de controladoria estratégica. Assim pode-se concluir que estrutura de

controladoria não é vista pelas empresas como um órgão administrativo, mas sim uma estrutura com princípios e métodos operacionais.

Logo, se tratando dos aspectos de definição e procedimentos, não se pode afirmar que existe um padrão ou uma linha a ser seguido quanto à estrutura organizacional ou o nível de autoridade da controladoria. Cada organização se adapta conforme seus objetivos e devem ser considerados o tamanho, a forma de administrar e as experiências das empresas, isto posto responde a problemática do estudo abordado neste artigo.

Para o desenvolvimento de estudos futuros recomendam-se novas pesquisas sobre o tema abordado, podendo ser incluído mais ramos de atividades aumentando a população a ser pesquisada e aprofundar o estudo com pesquisas as publicações científicas de autores que possuem como objetivo a análise da controladoria, desta forma seria possível comparar a estrutura de controladoria de forma abrangente.

## REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B., Cardoso, R. L., Lima, R. G. D., Oyodomari, J. C. T., & Yen-Tsang, C. (2014). Associações entre informações, desempenho da controladoria, desempenho gerencial e organizacional: um estudo exploratório. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 8(3), 309-325.
- Almeida, M. D., & Beuren. I. M. (2012). Impactos da implantação das Normas Internacionais de contabilidade na controladoria: um estudo á luz da teoria da estruturação em uma empresa têxtil. *Revista de Administração*, 47(4), 653-670.
- Andrade, M. M. (2002). *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- Andreatta, A., Olinquevitch, J. L., & Silveira, A. (2005). A controladoria nas grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí/SC. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 5, 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP.
- Beuren, I. M., & Muler, E. T. C. (2010). Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. *Revista Gestão e Regionalidade*, 26(76), 105-119.
- Brenzan, R., & Silva, T. A. M. (2012). O papel da controladoria no processo de tomada de decisão nas organizações. *Revista de Administração da FATEA*, 5(5), 125-146.
- Carneiro, A. F., Neto, J. M. S., Souza, J. A., & Stédile, B. C. (2016). Controladoria Municipal: pesquisa-ação sobre suas funções com base legal e na literatura. *Revista Unemat de Contabilidade* 5(9), 202-223.
- Cavalcante, D. S., De Luca, M. M. M., Gallon, A. V., & Ponte, V. M. R. (2012). Características da Controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBovespa. *Revista Universo Contábil*, 8(3), 113-134.
- Chiavenato, I. (2008). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Coelho, E., Lunkes, R. J., & Machado, A. O. (2012). A controladoria na hierarquia organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina. *Revista Enfoque: Reflexão Contábil*, 31(2), 33-46.
- Constante, F., & Souza, J. V. (2015). A contabilidade como ferramenta de controladoria para uma pequena indústria localizada em São José/SC. *Revista Empreendedorismos e Sustentabilidade*, 1(1), 1-12.
- Costa, P. C., Gomes, A., Lameu M. A., Lima, I. G., Monteiro, E. L. M., & Tagami, M. Y. (2015). A controladoria e o *controller* no processo de gestão organizacional. *Revista Gestão em Foco*, 1, 66-74.

- Dias, B. V., & Wohlgemuth, J. M. (2016). Controladoria em uma empresa do setor metal mecânica de Santo Antônio da Patrulha /RG: estudo de caso. *Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis*, 5(8), 103-126.
- Durigon, A. R., & Diehl, C. A. (2014). Controladoria no setor público: uma análise dos artigos publicados no congresso USP de controladoria e contabilidade-período de 2001 a 2011. *Contabilidade Vista e Revista*, 24(2), 91-109.
- Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina – FIESC (2015). *Indústrias do Estado de Santa Catarina*. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br>>. Acesso em: 23 mar. 2016.
- Flesch, V. (2010). Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 9(27), 79-92.
- Garcia, E., Garcia, O. P. G., & Suotes, D. O. (2014). Influência da controladoria na geração das informações para o processo de gestão de indústrias moveleiras. In: Congresso Brasileiro De Custos, 6, 2014. Natal/RN. *Anais...* Natal: Associação Brasileira de Custos.
- Gil, A. C. (2000). *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografia*. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, M. C. F., Granjeiro, G. T., Lopes, J. E.G., Mulatinho, C. E. S., & Pederneiras, M. M. M. (2007). Controladoria: um estudo empírico em indústrias de confecções do município de Santa Cruz do Capibaribe. *Revista Enfoque*, 31(2), 33-46.
- Heichsen, L., Lunkes, R. J., & Rosa, F. S. (2014). Adoção das funções da controladoria: um estudo em empresa do setor elétrico. *Revista Inova Ação*, 3(1), 01-18.
- Lunkes, R. J., Machado, A. O., Rosa, F. S., & Telles J. (2016). Funções da controladoria: um estudo nas 100 maiores empresas do Estado de Santa Catarina. *Revista Análise Psicológica*, 29(2), 345-361.
- Marcioretto, I. S. (2016). A importância da controladoria para os profissionais, uma visão holística ou ferramenta de controle? *Revista de ensino e pesquisa em Administração e Engenharia*, 1(2), 247-267.
- Nunes, A. A. B. (2014). Práticas de controladoria adotadas pelas organizações brasileiras. *Revista de Administração e Contabilidade*, 6(1), 42-56.
- Oliveira, L. M., Perez, Jr. J. H., & Silva, C. A. S. (2011). *Controladoria Estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (2009). *Controladoria estratégica e operacional*. São Paulo: Cengage Learning Edições.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2012). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Beuren, I. M. (Org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas - SEBRAE. *Porte das empresas*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 23 mar. 2016.