



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**CURSO DE BACHARELADO EM FINANÇAS**

**JOSÉ LEONARDO PAULINO JÚNIOR**

**DO CONTROLLER AOS DADOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A**  
**CONTROLADORIA E SUAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS DE UMA EMPRESA**  
**DO RAMO ALIMENTÍCIO VAREJISTA**

**FORTALEZA**

**2022**

JOSÉ LEONARDO PAULINO JÚNIOR

DO CONTROLLER AOS DADOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A  
CONTROLADORIA E SUAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS DE UMA EMPRESA DO  
RAMO ALIMENTÍCIO VAREJISTA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Finanças, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Borges Monteiro.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- J1c Júnior, José Leonardo Paulino.  
Do controller aos dados : Um estudo de caso sobre a controladoria e suas informações gerenciais de uma empresa do ramo alimentício varejista / José Leonardo Paulino Júnior. – 2022.  
30 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Finanças, Fortaleza, 2022.  
Orientação: Prof. Dr. Vitor Borges Monteiro.
1. Controladoria. I. Título.

JOSÉ LEONARDO PAULINO JÚNIOR

DO CONTROLLER AOS DADOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A  
CONTROLADORIA E SUAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS DE UMA EMPRESA DO  
RAMO ALIMENTÍCIO VAREJISTA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Finanças, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Finanças.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Vitor Borges Monteiro (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Pablo Urano de Carvalho Castelar  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Wesley Leitão de Sousa  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Vitor Borges Monteiro, pela excelente orientação e pelo incentivo, sua generosidade e disponibilidade em compartilhar seu vasto conhecimento é algo memorável.

Aos professores e colegas de turma que contribuíram direta ou indiretamente para a minha formação.

Aos meus familiares e amigos pelo apoio e incentivo, meu muito obrigado.

“A estratégia é uma economia de forças.”  
(Carl Von Clausewitz)

## RESUMO

Embora as empresas de grande porte possam ter mais recursos para implementar uma estrutura de controladoria, empresas de qualquer porte também podem e devem dispor desse recurso. Neste estudo de caso, analisa-se principalmente a importância dos dados produzidos e disponibilizados pela controladoria e entregues aos diversos agentes que trabalham em todos os níveis de gestão. Baseado nisso, o presente estudo foi realizado sobre a análise qualitativa de um estudo de caso com o objetivo de identificar como a Controladoria pode contribuir para o desenvolvimento do resultado da empresa, a fim da tomada de medidas para obtenção de resultados desejados. Como referencial teórico, trazemos Schmidt (2002) e Mosimann e Fisch (1999), com suas contribuições a respeito do desenvolvimento histórico da Controladoria e seu conceito, respectivamente. Diante do estudo realizado, concluiu-se que a controladoria é fundamental para apoiar diversas áreas de uma empresa, pois ela atua na identificação de oportunidades e ameaças e auxilia na tomada de decisões estratégicas, possibilitando o planejamento de ações futuras e melhorando a performance da empresa.

**Palavras-chave:** Controladoria; Relatórios Gerenciais; Controller; Planejamento.

## **ABSTRACT**

Although large companies may have more resources to implement a controllership structure, companies of any size can and should also have this resource. In this case study, we mainly analyze the importance of data produced and made available by controllership and delivered to the various agents working at all levels of management. Based on this, the present study was carried out on the qualitative analysis of a case study with the objective of identifying how the Controllershship can contribute to the development of the company's result, in order to take measures to obtain the desired results. As a theoretical reference, we bring the contributions of Schmidt (2002) and Mosimann and Fisch (1999), with their contributions regarding the historical development of Controllershship and its concept, respectively. In view of the study carried out, it was concluded that controllership is essential to support several areas of a company, as it acts in the identification of opportunities and threats and helps in making strategic decisions, enabling the planning of future actions and improving the company's performance.

**Keywords:** Controllershship; Management Reports; Controller; Planning.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Receita Líquida e Margem EBITDA Mensal (% da Receita Líquida).....	24
<b>Gráfico 2</b> – Resultado Líquido (% da Receita Líquida).....	27

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Estrutura da DRE Gerencial.....	21
<b>Tabela 2</b> – Demonstração de Resultado Consolidada de 2021 e dos nove primeiros meses de 2021 e de 2022 – em Reais .....	23
<b>Tabela 3</b> – Quantidade de Operações em cada mês dos anos de 2021 e 2022 .....	25
<b>Tabela 4</b> – Despesas antes do EBITDA em relação a Receita Líquida do Período .....	25
<b>Tabela 5</b> – Demonstração do Resultado Médio Mensal por tipo de loja em 2022 – Em reais .....	28

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Controladoria: contexto histórico e conceito .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Funções da Controladoria.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 O Controller e suas competências .....</b>	<b>17</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Apresentação da Empresa .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Caracterização do objeto da pesquisa .....</b>	<b>20</b>
<b>4.3 Análise da situação-problema.....</b>	<b>22</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A contabilidade, entendida no mundo todo como a linguagem dos negócios, possibilita, enquanto ciência, entender e utilizar por métodos próprios para avaliar e mensurar resultados, porém a linguagem técnica atinge a determinadas finalidades, sendo necessária, por vezes, a criação de relatórios gerenciais.

Nesse contexto, a Controladoria surge como uma opção, disponibilizando ferramentas e dados que podem ser utilizados pelos gestores para que as empresas obtenham a eficácia empresarial e desempenho, de forma adequada, seu papel na sociedade.

Castelo (2005) enfatiza a importância da Contabilidade no conceito de Controladoria como ramo do conhecimento, ao expor a seguinte opinião:

assim, como ramo de conhecimento, a Controladoria presta-se, essencialmente, para, diante de informações econômico-financeiras, apoiar o processo decisório dos gestores da empresa, com vistas a orientá-los, dando-lhes a possibilidade de identificarem os melhores caminhos a serem percorridos, dentre as alternativas existentes, por meio de bases teóricas e conceituais de alguns ramos do conhecimento, com destaque para a Contabilidade (CASTELO, 2005, p. 23).

Diante desse quadro, a Controladoria deverá contribuir para o planejamento estratégico da empresa, disponibilizar informações que auxiliem no processo de gestão da organização, bem como fazer o acompanhamento, o controle e a avaliação do desempenho da instituição, com o objetivo de contribuir para que esta venha a ultrapassar os obstáculos que surgem no cotidiano empresarial, bem como possibilitar o crescimento e a evolução da organização no atendimento das necessidades de seus clientes, tanto internos como externos.

Assim, tendo em vista a excelência na performance das empresas através da controladoria e suas funções, surge a seguinte questão de pesquisa: Quais os resultados alcançados pelos dados produzidos de forma gerencial pela controladoria? Para responder tal questão, o presente estudo tem como objetivo acompanhar e analisar, através de um estudo de caso, utilizando a metodologia de solução de problema de aplicação prática com uma abordagem descritiva e qualitativa, como a controladoria contribuiu para os resultados de uma empresa do ramo alimentício varejista.

A presente monografia está estruturada em cinco seções. A seção inicial tem como objetivo apresentar uma contextualização do assunto, assim como aborda de forma sucinta a problematização, os objetivos, a metodologia aplicada e as justificativas para a realização do estudo de caso.

A seção 2 aborda o surgimento Controladoria, conceito, funções e as principais competências dos profissionais atuantes na área e suas contribuições, embasados por vários autores e suas pesquisas.

A seção 3 detalha a metodologia utilizada para investigação da problemática proposta na Introdução e o tipo de abordagem, enfatizando o período e os dados utilizados ao longo deste estudo de caso.

A seção 4 apresenta a empresa utilizada neste estudo caso, a caracterização do objeto da pesquisa e a análise da situação-problema, apresentando os dados observados e as interpretações do período selecionado.

A seção 5 destaca as conclusões oriundas da análise dos resultados obtidos, estabelecendo uma relação com os pressupostos, o problema e os objetivos definidos na Introdução, trazendo as considerações finais de forma concisa.

A partir deste estudo de caso, deseja-se fomentar as pesquisas e discussões relacionadas à controladoria de dados e as repercussões desse gerenciamento na organização das empresas, trazendo luz as competências necessárias aos profissionais da área de controladoria e suas contribuições às organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Controladoria: contexto histórico e conceito**

A Controladoria surge nos Estados Unidos no início do século XX, com o fim específico de realizar um rígido controle de todos os negócios de empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais.

A partir disso se desenvolveu o profissional conhecido como *controller*, um tipo de profissional que pode vir de diferentes áreas de conhecimento e que, dependendo da organização, pode assumir tarefas distintas a depender do ramo e necessidade da empresa. Por isso, comumente verifica-se na literatura a Controladoria tentando ser explicada a partir de funções e atribuições designadas a esses profissionais, uma vez que ainda existe um debate acerca do que é Controladoria, seu objeto de estudo e todas as demais implicações que qualquer ciência tem depois dessas definições.

De acordo com Tung (apud SCHMIDT, 2002, p. 21),

a palavra *controller* não existe em nosso vocabulário. Foi recentemente incorporada à linguagem comercial e administrativa das nossas empresas por meio da prática dos países industrializados, como os Estados Unidos e a Inglaterra. Nesses países, *controller* ou *comptroller* designava, inicialmente, o executivo incumbido de controlar ou verificar as contas. Com a evolução industrial e comercial, essa definição tornou-se inadequada, visto não abranger a amplitude das funções do *controller*.

No Brasil, a demanda por profissionais de Controladoria começa como o aumento do fluxo de capitais, principalmente na década de 60, com a instalação de multinacionais norte-americanas no país, “logo, é de grande importância entender o processo de industrialização pelo qual passou o Brasil durante esse período” (Siqueira, 2001, p.69).

Conceituar a controladoria tem sido uma tarefa difícil, pois, embora seja possível observar pontos que convergem para um mesmo fim, em alguns momentos, não se pode dizer que existe um consenso, conforme constatou Carvalho (1995, p.14), e com o qual se concorda integralmente: “A literatura pesquisada e a experiência prática verificada nas empresas, demonstra, à evidência, que, em meio a algumas concordâncias, remanescem muitas indefinições e contradições acerca do que vem a ser a Controladoria”.

Almeida, Parisi e Pereira (apud CATELLI, 2001, p. 344) defendem que a controladoria pode ser vista sob dois vértices: como um órgão administrativo, representado pela “[...] disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação”; e como uma área do conhecimento humano, “[...] responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual.” Mosimann e Fisch (1999, p. 88) também apresentam a mesma visão sendo que, no primeiro vértice, “[...] com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema

empresa”; enquanto no segundo, “[...] como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.”

Em seguida, Mosimann e Fisch (1999, p. 88) definem Controladoria enquanto ramo de conhecimento como um:

conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

Almeida, Parisi e Pereira (*apud* CATELLI, 2001, p. 344) definem:

a Controladoria, enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelos de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Assim, pode-se observar, através das transcrições e de outras definições da literatura consultada, que a Controladoria é um conjunto de conhecimento de diversas áreas que, por meio de informações obtidas e gerenciadas, orientam a organização para sua eficiência e eficácia conforme planejamento e controle por seus responsáveis, uma vez de posse dessas informações.

## 2.2 Funções da Controladoria

Conceituada a Controladoria, é necessário pensar acerca de suas funções. Estas nada mais são que a ação própria ou natural, que tem por objetivo orientar o campo de atuação de determinada área do conhecimento.

De acordo com o *Financial Executive Institute* (*apud* OLIVEIRA et al., 2002, p. 17), as principais atribuições da Controladoria compreendem:

a) estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações; b) medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais; c) medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para atingir

esses objetivos; d) prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros; e) analisar a eficiência dos sistemas operacionais; f) sugerir melhorias para a redução de custos; g) verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização; h) analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle; i) analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização; j) e, em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Alguns autores são mais generalistas, mas nem por isso deixam de abranger e sintetizar de forma objetiva as funções da Controladoria como Kanitz (1976, p. 5-6), que propõe seis funções da área de Controladoria, a saber: informação, motivação, coordenação, avaliação, planejamento e acompanhamento. Já Heckert e Wilson (1963, p. 13-14) fazem menção a cinco, sendo elas: função de planejamento, função de controle, função de relatar, função contábil e outras funções.

Horngren (1985, p. 11), baseado na classificação do *Financial Executive Institute*, defende as funções do *controller*, como: planejamento para o controle, relatórios e interpretação, avaliação e assessoramento, administração tributária, relatórios para o governo, proteção de ativos e avaliação econômica.

Chama a atenção que todas elas estão, de certa forma, correspondentes entre os três últimos autores citados, a não ser a avaliação econômica de Horngren (1985), que não possui correspondências aos outros dois autores, entretanto, quanto mais recentes são os estudos, mais eles evidenciam a relevância dessa função, principalmente de forma empírica.

Uma pesquisa realizada por Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), a respeito das funções da Controladoria, baseadas em pesquisas empíricas realizadas em empresas dos Estados Unidos, Alemanha e Brasil revelou que as funções mais citadas da Controladoria são de elaboração e interpretação de relatórios com 85%, planejamento com 77% e controle e contábil com 62%. Apesar disso, o estudo também revela que cada um dos países tem uma visão mais adequada da função da Controladoria de acordo com sua história e contexto, citando, por exemplo, que na Alemanha o *controller* tem um papel mais voltado aos aspectos estratégicos, enquanto no Brasil e Estados Unidos isso não acontece, uma vez que o *controller* e o contador estão compatibilizados num único responsável.

### 2.3 O Controller e suas competências

O profissional da Controladoria deve ser um generalista, ou seja, um profissional cujos talentos, conhecimentos e interesses se estendem a vários campos, não se confinando em uma especialização. Não à toa, cada vez mais, médias empresas investem nesses profissionais, pois eles podem visualizar cenários externos e internos que podem beneficiar ou prejudicar a organização na sua trajetória e na consecução de seus objetivos finais.

Portanto, o *controller* deve ter uma grande capacidade de sintetizar informações internas e externas de forma a torná-las um catalizador de sucesso, isto é, a informação deve ser acessível e clara por quem irá utilizá-la; logo, é bem verdade que não adianta somente ter informações valiosas, se elas não são bem utilizadas, por isso planejamento e controle são fundamentais.

Por planejamento, pode-se entender como a preparação de uma tarefa ou de um trabalho com o estabelecimento de uma metodologia adequada. Desse modo, nessa etapa, cabe ao *controller* verificar as possibilidades da empresa diante do cenário externo, traçar objetivos, estabelecendo políticas básicas e delegando atividades e responsabilidades aos agentes envolvidos no processo, definindo prazos e metodologia de mensuração, visando à obtenção de relatórios e de comunicação adequada.

O planejamento tem recebido atenção constante dentro das empresas, pois pode maximizar oportunidades e diminuir vulnerabilidades, contribuindo para um melhor posicionamento da empresa dentro do seu ramo de atuação. Não à toa, o planejamento estratégico tem ganhado espaço dentro das organizações de todos os tamanhos.

Controle significa a vigilância constante de forma a observar se o que fora planejado condiz com o cenário planejado a fim de verificar e comparar como está sendo executado o que foi acordado, permitindo fazer ajustes, ao longo do prazo, caso os cenários apresentem alterações bruscas. O controle, quando utilizado e aperfeiçoado dentro da organização, levando em conta suas particularidades, pode levar qualquer empresa ao sucesso.

Conforme Oliveira et al. (2002. p. 81), o ambiente de negócios é complexo e escorregadio, cheio de imprevistos que nunca se deixam antever por inteiro nas fases de planejamento ou de coordenação.

Assim, não é razoável pensar que a Controladoria, seu conceito, funções e estruturação dependem de como a empresa é gerenciada e dos indivíduos que a conduzem. Por esse motivo, pode-se ter uma atividade mais atuante de forma a planejar, executar e controlar todas as atividades a fim de chegar a um objetivo, ou pode-se ter uma Controladoria menos atuante voltada a gerar informações e relatórios com fins fiscais.

### **3 METODOLOGIA**

O propósito deste trabalho consiste em identificar como a controladoria pode contribuir para o desenvolvimento do resultado da empresa, a fim da tomada de medidas para obtenção de resultados desejados. Para isso, analisa-se, de forma qualitativa e descritiva, como os dados gerados, de forma gerencial, podem auxiliar na tomada de decisões numa empresa do ramo alimentício varejista, seguindo a metodologia de estudo de caso.

Quanto à forma de abordagem, segundo Guerra (2014), é uma pesquisa qualitativa, pois não houve a utilização de métodos e técnicas estatísticas, considerando o processo e seu significado como focos principais da abordagem.

Conforme Gil (2010, p. 27), “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população”; têm, portanto, a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Assim, pode-se observar, analisar, classificar e interpretar os dados sem que o pesquisador possa interferir ou manipular os mesmos.

Para Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Dessa maneira, pode-se observar que, ao investigar fenômenos

contemporâneos, pode-se recorrer a dados passados, mas essa não deve ser uma leitura superficial, e sim a utilização aprofundada de uma hipótese que se possa reforçar.

É um trabalho que se utilizou da metodologia de solução de problemas de aplicação prática, apoiada na fundamentação teórica, comparando-se à situação antes e após a implantação dos planos de ação. Logo, no que tange aos procedimentos utilizados, foram analisados dados do mensais do ano de 2021 e dados de janeiro a setembro de 2022, que apresentam, de forma organizada, dados econômicos que apoiam os gestores nas tomadas de decisão para melhoria de indicadores da empresa.

Para definição do plano de ação, foram consideradas as linhas que apresentavam maior representatividade, a saber: Custo da Mercadoria Vendida (CMV) e Mão de Obra Direta e Despesas de Ocupação.

A seguir, discorre-se sobre a empresa e os resultados alcançados com o auxílio da Controladoria quando compara-se os dados de janeiro a setembro de 2021 com os dados do mesmos meses de 2022.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Apresentação da Empresa**

A empresa em questão atua no ramo alimentício varejista e possui 44 operações em 9 estados brasileiros, todas próprias, ou seja, não há franquias; e possui 10 anos de existência desde a inauguração da primeira loja, conforme dados coletados em setembro de 2022. Todas as operações comercializam os mesmos produtos, os quais são produzidos nas próprias unidades ou em unidades próximas e possuem validade máxima de 3 dias.

Em cada estado, há uma matriz e filiais constituídas como sociedade por cotas de responsabilidade limitada, com o regime de tributação no lucro presumido e são controladas por uma Sociedade Anônima. Esta Sociedade Anônima se mantém

através do pagamento mensal de um valor entre 6% e 9% do faturamento bruto do mês anterior de cada operação.

O quadro funcional é composto por trezentos e trinta funcionários, segundo dados de setembro de 2022, dos quais 285 desempenham atividades operacionais, tais como atendentes, encarregados, consultores e gelateiros e 45 atuam nas atividades de gestão voltados a todas as operações, como financeiro, *supply*, Controladoria, Departamento Pessoal, Recursos Humanos, *Marketing* e Auditoria Operacional.

A empresa faz uso de um *Enterprise Resource Planning* (ERP)<sup>1</sup> completo, que apresenta todas as funcionalidades financeiras, fiscais e contábeis, mas que não é utilizado em sua totalidade, pois sua contabilidade é externa, e esse foi um dos motivos para que a empresa começasse a criar relatórios gerenciais pela Controladoria, visando consolidar dados dos diferentes sistemas e fontes e apresentar, na sua visão, uma versão mais fidedigna dos resultados, além de utilizar um *software* de gestão financeira que permite personalizar relatórios e acessos.

Em junho de 2021, a empresa consolidou seu modelo e ajustou alguns pontos de forma que a Controladoria gerasse uma Demonstração de Resultado do Exercício Gerencial (DRE Gerencial) mensal desde janeiro de 2021 a fim de produzir dados e auxiliar a Diretoria nas tomadas de decisões.

## 4.2 Caracterização do objeto da pesquisa

A compilação dos dados mensais é feita por estados e disponibilizada em uma plataforma de gestão financeira, que pode personalizar que empresa cada usuário pode visualizar, além de ser possível verificar várias empresas conjuntas, bem como o resultado do grupo, satisfazendo as necessidades de todos os níveis de gestão.

A principal métrica utilizada pela empresa para medição de resultado é a margem EBITDA. O EBITDA é a abreviação de *Earnings Before Interest, Taxes,*

---

<sup>1</sup> *Enterprise Resource Planning* (ERP) é um software que tem por finalidade integrar todos os setores de uma empresa que estão dentro de um sistema, facilitando a comunicação, centralização e a análise das informações.

*Depreciation and Amortization*, ou seja, Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (LAJIDA). Esse indicador caracteriza a capacidade operacional de caixa das empresas, ou seja, a margem EBITDA representa a aptidão da companhia em gerir recursos mediante as atividades operacionais e evidencia se esses ativos estão gerando caixa.

Abaixo na Tabela 1, demonstra-se a DRE gerencial utilizada pela empresa, a fim de apresentar as contas sintéticas e sua estrutura, nela pode-se observar as despesas antes do EBITDA.

**Tabela 1 – Estrutura da DRE Gerencial**

<b>Demonstração de Resultados - Consolidada</b>
( + ) Receita Bruta
( - ) Impostos s/ Receita
( - ) Descontos, Cancelamentos e Devoluções
<b>( = ) Receita Líquida</b>
( - ) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)
( - ) Custo da Mão de Obra Direta
<b>( = ) Lucro Bruto</b>
<b>% Margem Bruta</b>
( - ) Custo da Mão de Obra Indireta
( - ) Despesas de Ocupação (CTO)
( - ) Despesas com pessoal
( - ) Despesas Operacionais
( - ) Despesas Administrativas
( - ) Despesas Comerciais
( - ) Despesas com Marketing
( - ) Pró-Labores
<b>( = ) EBITDA Recorrente</b>
<b>% Margem EBITDA</b>
( - ) Depreciação
( +/- ) Resultado Financeiro
( +/- ) Outras Despesas e Receitas não Operacionais
( - ) IRPJ
( - ) CSLL
<b>( = ) Resultado Líquido</b>
<b>% Margem Líquida</b>

Fonte: Autoria Própria (2022).

Após a análise periódica de dados gerados, foi notável observar que a variação de alguns indicadores, como Custo de Mercadoria Vendida (CMV), Mão de Obra Direta e Despesas de Ocupação, convergiam para gastos menores em relação a receita líquida do período, à medida que eram acompanhadas. Essas três linhas chegavam a responder por mais de 60% das despesas, por isso mereciam ser acompanhadas de forma a gerar métricas de comparação mensal e de estruturar o caminho para o alcance da métrica de performance perseguida pela empresa, que era a melhora da margem EBITDA quando comparada aos resultados de 2021. Com a identificação de todas as linhas que mais impactavam no resultado, cada macro conta teve a devida atenção. Essa análise será melhor abordada a seguir.

### **4.3 Análise da situação-problema**

Toda empresa precisa entender o seu negócio e o estágio em que ele se encontra frente ao mercado, por isso acompanhar os números e os dados produzidos pela equipe é imprescindível.

A Controladoria é um setor chave que se comunica com os diversos setores e sua visão integrada pode levar a criação de relatórios gerenciais necessários ao momento em que a empresa vive, trazendo uma linguagem mais apropriada e de fácil entendimento aos variados consumidores dessas informações, culminando em acompanhamentos que, com o tempo, levarão a boas práticas nos processos internos de acompanhamento, medição das metas traçadas para um determinado período e avaliação dos resultados alcançados, levando em consideração seu histórico. Essa busca por resultados, de forma bem gerida e operacionalizada pelos relatórios gerenciais produzidos pela Controladoria pode envolver diversos setores da empresa, trazendo contribuições além das planejadas inicialmente.

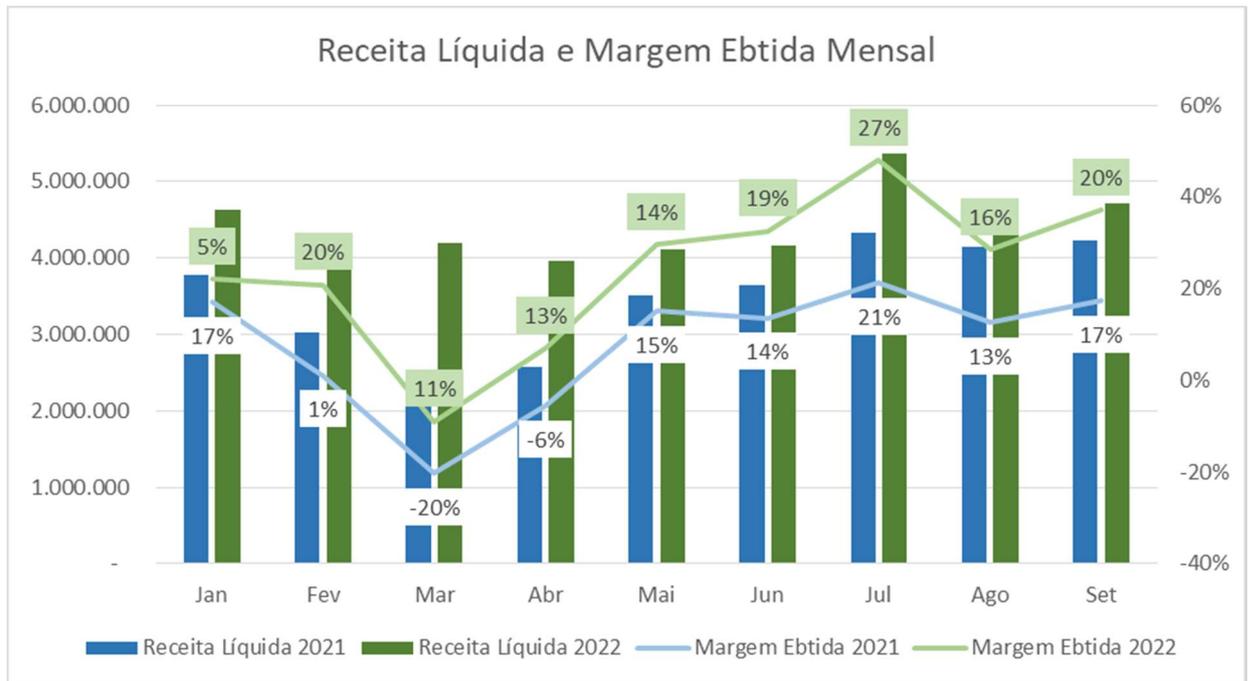
Dessa forma, neste trabalho, levanta-se a DRE gerencial consolidada de 2021 e identifica-se os diversos pontos que foram trabalhados ao longo do ano e que acabaram trazendo melhores resultados em 2022, conforme Tabela 2.

**Tabela 2 – Demonstração de Resultado Consolidada de 2021 e dos nove primeiros meses de 2021 e de 2022 – em Reais**

<b>Demonstração de Resultados - Consolidada</b>	<b>2021</b>	<b>9M21</b>	<b>9M22</b>
( + ) Receita Bruta	47.741.024	33.132.687	41.488.709
( - ) Impostos s/ Receita	(1.984.047)	(1.372.008)	(1.688.592)
( - ) Descontos, Cancelamentos e Devoluções	(335.832)	(257.620)	(284.903)
<b>( = ) Receita Líquida</b>	<b>45.421.145</b>	<b>31.503.059</b>	<b>39.515.214</b>
( - ) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	(12.162.777)	(8.070.143)	(9.120.180)
( - ) Custo da Mão de Obra Direta	(9.749.581)	(6.664.292)	(8.271.374)
<b>( = ) Lucro Bruto</b>	<b>23.508.787</b>	<b>16.768.623</b>	<b>22.123.661</b>
<b>% Margem Bruta</b>	<b>51,8%</b>	<b>53,2%</b>	<b>56,0%</b>
( - ) Custo da Mão de Obra Indireta	(1.559.484)	(1.053.524)	(1.141.545)
( - ) Despesas de Ocupação (CTO)	(7.283.258)	(4.907.810)	(5.999.551)
( - ) Despesas com pessoal	(206.276)	(113.340)	(175.042)
( - ) Despesas Operacionais	(3.533.788)	(2.254.767)	(3.226.957)
( - ) Despesas Administrativas	(1.098.617)	(707.186)	(766.993)
( - ) Despesas Comerciais	(3.480.545)	(2.703.231)	(2.395.169)
( - ) Despesas com Marketing	(859.318)	(601.150)	(455.932)
( - ) Pró-Labores	(1.690.614)	(1.167.429)	(1.520.500)
<b>( = ) EBITDA Recorrente</b>	<b>3.796.887</b>	<b>3.260.187</b>	<b>6.441.971</b>
<b>% Margem EBITDA</b>	<b>8,4%</b>	<b>10,3%</b>	<b>16,3%</b>
( - ) Depreciação	(505.003)	(378.752)	(413.959)
( +/- ) Resultado Financeiro	(853.913)	(615.392)	(1.072.944)
( +/- ) Outras Despesas e Receitas não Operacionais	(461.266)	(402.450)	(61.577)
( - ) IRPJ	(673.883)	(452.857)	(685.308)
( - ) CSLL	(490.051)	(338.533)	(452.097)
<b>( = ) Resultado Líquido</b>	<b>812.771</b>	<b>1.072.203</b>	<b>3.756.087</b>
<b>% Margem Líquida</b>	<b>1,8%</b>	<b>3,4%</b>	<b>9,5%</b>

Fonte: Autoria Própria (2022).

A partir dos dados apresentados, observa-se apenas a Receita Líquida e o EBITDA Recorrente, neste momento. Diante disso, as linhas em questão sofrem uma expressiva alta quando compara-se os dados no período dos primeiros nove meses de 2021 com os primeiros nove meses de 2022, mas essa análise dos dados consolidados pode apresentar alguns problemas e vieses, por isso verificou-se os dados de receita líquida e margem EBITDA mensal a fim de observar os resultados de janeiro a setembro de 2021 e 2022. Conforme o Gráfico 1 a seguir.

**Gráfico 1 – Receita Líquida e Margem EBITDA Mensal (% da Receita Líquida)**

Fonte: Autoria Própria (2022).

Conforme Gráfico 1, chama a atenção os dados da receita líquida no período de fevereiro a abril de 2021. Nesse período, o Brasil vivia a segunda onda da Covid-19, e - em virtude das restrições impostas pelas autoridades sanitárias - a redução de horários de funcionamento e até o fechamento parcial de *shoppings* e lojas impactaram negativamente nas receitas desse período. Mesmo com a empresa conseguindo negociar descontos de aluguéis e reduções de despesas fixas, como energia e água, ainda houve um efeito negativo na margem EBITDA desses meses.

Também pode-se observar que as vendas do terceiro trimestre são consideravelmente maiores que as vendas dos dois trimestres anteriores, entretanto, não é possível inferir se isso está ligado a sazonalidade das vendas ou a flexibilização das medidas sanitárias para o combate à Covid-19 após o período de maior restrição. Logo, com receitas maiores no terceiro trimestre, tem-se como consequência margens de resultado operacional bem melhores, uma vez que, quanto maior a receita, mais as despesas se diluem e melhoram o resultado da margem analisada. Essa receita maior pode ser fruto de expansão, ou seja, abertura de novas lojas ou melhoria nas lojas já operacionalizadas. Para verificar isso, observe a Tabela 3.

**Tabela 3 – Quantidade de Operações em cada mês dos anos de 2021 e 2022**

Quantidade de Operações									
Período	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro
2021	43	44	46	46	46	46	46	46	47
2022	48	44	44	44	44	44	44	44	44

Fonte: Autoria Própria (2022).

Note-se que o aumento das vendas vem basicamente de lojas já operacionalizadas, como sugerem os dados consolidados apresentados anteriormente na Tabela 2, na qual a margem bruta dos nove primeiros meses de 2022 é 2,8 p.p. maior que a de 2021.

No ano de 2022, foram fechadas 5 lojas que faturavam em média 33 mil reais, e foi aberta 1 loja em *shopping* que faturou em média 24 mil, mas, até o momento, está funcionando como um quiosque móvel até que a obra seja finalizada.

A fim de entender as principais variações antes do EBITDA recorrente, apresenta-se a Tabela 4 com a participação das principais linhas em relação à receita líquida, são elas: Custo da Mercadoria Vendida (CMV), Mão de Obra Direta (MOD), Despesas de Ocupação (CTO); e as demais despesas foram alocadas em Despesas Gerais e Administrativas (G&A). Cada uma das linhas da Tabela 4 apresenta os valores percentuais para o ano de 2021, o ano de 2022 e a diferença entre o resultado de 2022 e 2021. A fim de apresentar as maiores e menores variações de forma mais visual, os valores em verde e vermelho são os que mais destoam.

**Tabela 4 – Despesas antes do EBITDA em relação a Receita Líquida do Período**

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Jan-Set
CMV 2021	25,9%	27,3%	26,7%	27,1%	26,1%	26,4%	25,0%	27,4%	20,3%	25,6%
CMV 2022	38,6%	14,8%	52,0%	36,6%	27,3%	23,4%	28,8%	25,0%	23,6%	29,0%
CMV 2022 vs. 2021	12,6%	-12,5%	25,3%	9,5%	1,2%	-3,1%	3,8%	-2,4%	3,3%	3,3%
MOD 2021	19,9%	23,8%	31,2%	25,2%	19,2%	19,4%	17,4%	19,4%	21,3%	21,2%
MOD 2022	22,4%	25,6%	21,5%	21,2%	21,2%	21,4%	16,9%	19,8%	19,9%	20,9%
MOD 2022 vs. 2021	2,5%	1,8%	-9,7%	-3,9%	2,0%	2,0%	-0,5%	0,4%	-1,4%	-0,2%
CTO 2021	15,3%	18,3%	19,5%	17,5%	13,8%	15,4%	13,5%	14,7%	15,2%	15,6%
CTO 2022	15,0%	16,4%	15,4%	16,0%	15,9%	15,8%	12,7%	15,4%	14,8%	15,2%
CTO 2022 vs. 2021	-0,3%	-1,9%	-4,1%	-1,5%	2,1%	0,4%	-0,7%	0,7%	-0,4%	-0,4%
G&A 2021	21,9%	29,5%	42,9%	35,7%	25,8%	25,2%	23,0%	25,9%	25,9%	27,3%
G&A 2022	26,0%	26,7%	23,7%	26,4%	25,1%	23,3%	20,4%	25,9%	24,2%	24,5%
G&A 2022 vs. 2021	4,1%	-2,8%	-19,2%	-9,3%	-0,7%	-2,0%	-2,6%	0,0%	-1,7%	-2,8%

Fonte: Autoria Própria (2022).

Observa-se que as maiores variações encontram-se quase sempre nos meses de fevereiro a abril. Isso se dá também, mas não exclusivamente, pela segunda onda de Covid-19 conforme já citado anteriormente. Discorre-se sobre cada linha nos parágrafos abaixo.

É natural que haja um aumento de preços de vendas entre períodos e que algumas matérias primas se tornem mais caras. Na Tabela 4, observa-se uma variação grande em vários meses no CMV, principalmente nos primeiros meses do ano, mas, ao verificar os valores consolidados no período, verifica-se uma convergência para um valor mais aproximado do que vem sendo visto nos últimos meses. Para apresentar conclusões mais assertivas, torna-se necessário entrar num nível mais analítico, o que não é o intuito, mas destaca-se que isso pode se dar por vários fatores como, por exemplo, contagem de estoque com problemas, perdas por produtos vencidos ou avarias, problemas de lançamento de datas diferentes etc.

É importante salientar que, embora a Controladoria encontre ou identifique problemas nos números, não é aconselhável que se façam ajustes manuais, eles devem ser informados para que os responsáveis pelo *input* dos dados previnam os erros em outro momento, devendo apenas tomar nota em relatórios gerados sobre os problemas e verificar se esse problema não causa comprometimento da informação geral. No caso de problemas de contagem do estoque, sejam estes a maior ou a menor, esse valor se ajustaria automaticamente no mês seguinte, uma vez que o estoque final de um mês é o estoque inicial do mês subsequente.

A Mão de Obra Direta também apresentou redução nos últimos meses, uma vez que a empresa busca uma otimização do quadro de pessoal em 2022, utilizando funcionários intermitentes nos dias de maior movimento nas lojas, mantendo o valor praticamente estável em relação à receita no comparativo acumulado ano *versus* ano.

Outra linha de muita representatividade é a despesa de ocupação (CTO). Essas são despesas que não permitem muitos ajustes, uma vez que se tratam de contratos firmados por períodos longos e quase sem nenhuma flexibilidade de negociação, além de, muitas vezes, representarem despesas extras, como no caso dos aluguéis de *shoppings* que geralmente cobram 13º aluguel no fim de ano; por isso, essas variações nos períodos estão mais ligadas a maiores receitas, que acabam diluindo o valor gasto conforme a receita aumenta.

Em relação às despesas gerais e administrativas (G&A), é natural que a variação mensal seja maior, pois nesse grupo encontram-se diversas despesas que acabam tornando-se esporádicas, por exemplo, as manutenções e reparos, as despesas com *marketing* e outros gastos, como uso e consumo, material de expediente etc.

Por fim, apresenta-se o Gráfico 2, que mostra a evolução do resultado líquido mensal de janeiro a setembro de 2021 e 2022.

**Gráfico 2 – Resultado Líquido (% da Receita Líquida)**



Fonte: Autoria própria (2022).

Conforme pode-se observar no Gráfico 2, a empresa apresenta lucratividade adequada, com resultados maiores quando compara-se ao obtido em períodos passados e resultados insatisfatórios justificáveis, principalmente, por eventos não recorrentes.

Como a empresa apresenta um resultado satisfatório, pode investir em expansões, para isso é importante saber como cada tipo de operação se comporta e contribui nos resultados da empresa. Por esse motivo, classifica-se as operações por tipo de loja e encontra-se o valor médio mensal da receita bruta e das demais despesas em 2022 por tipo de loja. Os resultados estão encontrados na Tabela 5.

**Tabela 5** – Demonstração do Resultado Médio Mensal por tipo de loja em 2022 – Em reais

Demonstração de Resultados - Consolidada	Shopping A	Shopping B	Rua	Mini
( + ) Receita Bruta	135.701	61.663	131.297	64.520
( - ) Impostos s/ Receita	(4.953)	(2.251)	(4.792)	(2.355)
( - ) Descontos, Cancelamentos e Devoluções	(1.509)	(686)	(1.460)	(717)
<b>( = ) Receita Líquida</b>	<b>129.239</b>	<b>58.727</b>	<b>125.045</b>	<b>61.448</b>
( - ) Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	(29.725)	(13.566)	(28.885)	(14.747)
( - ) Custo da Mão de Obra Direta	(25.202)	(11.745)	(22.508)	(12.290)
<b>( = ) Lucro Bruto</b>	<b>74.312</b>	<b>33.415</b>	<b>73.651</b>	<b>34.411</b>
<b>% Margem Bruta</b>	<b>57,5%</b>	<b>56,9%</b>	<b>58,9%</b>	<b>56,0%</b>
( - ) Custo da Mão de Obra Indireta	(3.877)	(1.586)	(4.126)	(2.151)
( - ) Despesas de Ocupação (CTO)	(23.005)	(10.277)	(15.005)	(4.731)
( - ) Despesas com pessoal	(517)	(235)	(500)	(246)
( - ) Despesas Operacionais	(7.754)	(4.698)	(12.504)	(7.374)
( - ) Despesas Administrativas	(2.456)	(1.116)	(3.751)	(1.536)
( - ) Despesas Comerciais	(9.176)	(3.582)	(8.753)	(4.609)
( - ) Despesas com Marketing	(2.585)	(1.175)	(2.501)	(1.229)
( - ) Pró-Labores	(4.911)	(2.232)	(4.752)	(2.212)
<b>( = ) EBITDA Recorrente</b>	<b>20.032</b>	<b>8.515</b>	<b>21.758</b>	<b>10.323</b>
<b>% Margem EBITDA</b>	<b>15,5%</b>	<b>14,5%</b>	<b>17,4%</b>	<b>16,8%</b>
<b>Quantidade de Operações</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
<b>Quantidade de Operações em relação ao total</b>	<b>31,8%</b>	<b>29,5%</b>	<b>22,7%</b>	<b>13,6%</b>

Fonte: Autoria Própria (2022).

Os tipos são: Loja de Shopping A (lojas que faturaram em média acima de R\$100 mil em 2022), Loja de Shopping B (lojas que faturaram em média abaixo de R\$100 mil em 2022), Lojas de Rua (lojas tradicionais situadas em ruas) e Mini (quiosques e lojas não classificadas anteriormente).

Como pode-se observar na Tabela 5, a empresa possui diversificação de lojas, sendo as lojas de Shopping A as que possuem maior representatividade, com 31,8%, e as lojas Mini as que possuem menor representatividade, com 13,6%, das operações. As lojas de rua apresentam maior margem EBITDA média com 17,4% da receita líquida média, isso se justifica por esse tipo de loja, ter uma flexibilização maior de horário em relação aos shoppings, fechando nos dias de maior movimento, como fins de semana, até quatro horas depois do fechamento dos shoppings; despesas com ocupação menores, com o valor do aluguel fixo, enquanto as lojas de shopping possuem o aluguel atrelado a um percentual do faturamento, sendo estipulado um

aluguel mínimo; e localização em ruas de grande fluxo que contribuem para maiores vendas. Os dados dessa tabela são importantes, pois a partir dele a empresa pode estimar a possível abertura de novas lojas, optando, por exemplo, por abrir apenas lojas que tenham expectativas de performance melhor que a média praticada até o momento.

Tendo em base as informações acima demonstradas, a próxima seção tem como objetivo concluir sobre a importância da Controladoria e de seus relatórios gerenciais, que, diante dos estudos realizados, demonstrou-se indispensável para garantir a melhora do EBITDA e conseqüentemente do resultado líquido.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo de caso objetivou identificar como a Controladoria e suas informações gerenciais podem contribuir para os resultados de uma empresa do ramo alimentício varejista, utilizando a metodologia de solução de problemas de aplicação prática, com uma abordagem qualitativa e descritiva, o estudo de caso pôde evidenciar a importância da Controladoria, uma vez que, por meio dela, é possível acompanhar os resultados em tempo real, monitorar as finanças, acompanhar as metas de curto e longo prazo, além de estabelecer ações corretivas para melhorar a performance e gerar melhores resultados.

Prova-se isso nos dados, onde apesar do aumento de 25% na receita líquida, nos 9 primeiros meses de 2022 em relação ao mesmo período do ano anterior, ou seja, R\$ 8 milhões, o resultado líquido aumentou mais de 250%, apresentando um incremento de mais de R\$ 2,6 milhões comparando o mesmo período.

Logo, esta pesquisa, reforçou, pois, a relevância do papel da Controladoria, já que ela ajuda a auxiliar os gestores a direcionar os esforços da empresa para alcançar os resultados almejados, bem como é responsável por monitorar a performance da empresa e realizar o controle dos processos, por meio de análises financeiras, contábeis, econômicas e de negócios, visando ao cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais. Além disso, a Controladoria tem papel fundamental na identificação de riscos e na implementação de planos de ação para minimizar as

consequências. Ela é capaz de fornecer informações estratégicas, detalhadas e relevantes para tomadas de decisão.

Também, evidenciou-se que, no estudo em questão, as informações geradas pela controladoria, trouxeram benefícios que impactaram na análise da situação da empresa, na gestão dos recursos financeiros e no acompanhamento do desenvolvimento dos objetivos da organização. Assim, a Controladoria tornou-se a base para a construção de um sistema de informações que monitora e avalia os processos de trabalho, permitindo que os gestores tomassem decisões assertivas através do acompanhamento mensal, e esses dados acabaram contribuindo para os resultados alcançados em outros períodos.

Logo, é pertinente, neste momento, responder à pergunta feita no início desta pesquisa acerca dos resultados alcançados pelos dados produzidos de forma gerencial pela controladoria, podendo-se destacar que o aumento das receitas assim como o controle das despesas e suas variações levam a um resultado maior, atingindo assim os objetivos de acompanhar e analisar como a controladoria contribuiu para os resultados desta empresa do ramo alimentício varejista. Sobressaindo-se com resultados que podem financiar novas operações a fim de diluir custos que são comuns a todas as empresas e alavancar ainda mais sua performance operacional.

Portanto, a Controladoria é uma área de suporte estratégico que, com o uso de informações e análises, consegue impactar no planejamento da empresa de longo prazo, possibilitando que os objetivos da companhia sejam alcançados de forma otimizada e perpetuados, pois este é o resultado desejado por toda e qualquer organização.

Por fim, sugere-se, como pesquisas futuras, fazer comparações de outros períodos a fim de corroborar o estudo em questão, trazendo à tona mais dados e relatórios gerenciais produzidos pela Controladoria, além de analisar a possível abertura de novas lojas e seus impactos nos tipos de lojas já operacionalizadas e nos resultados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. A controladoria e o capital intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 17, p. 21-37, 2006.
- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Contabilidade) – Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- CARVALHO, Marcelino Freitas de. **Uma Contribuição ao Estudo da Controladoria em Instituições Financeiras Organizadas sob a Forma de Múltiplo Banco**. 1995. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- CASTELO, Joelma Leite. **Controladoria em instituições de microcrédito: um estudo de caso do programa crediamigo do Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB)**. 2005. Dissertação (Mestrado em Controladoria) – Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.
- CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **Contexto**, v. 3, n. 5, 2003.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUERRA, Elaine Linhares de Assis. **Manual de Pesquisa Qualitativa**. Belo Horizonte: Grupo Anima Educação, 2014.
- HECKERT, J. Brooks; WILLSON, James D. **Controllership**. New York: Ronald Press, 1963.
- HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Tradução de José Ricardo Brandão Azevedo. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda. 1985. Título original: Introduction to management accounting.
- KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: Teoria e Estudo de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBARGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.
- LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci; ROSA, Fabricia Silva da. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, p. 283-299, 2013.

MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 13, p. 7-28, 2002.

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

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. In: **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. 1993. p. 104-104.

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

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, p. 69-83, 2007.

SANTOS, Sara Rocha. **A utilização da controladoria em uma empresa industrial do ramo de alimentos na cidade de Castro Alves - BA**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Maria Milza, Governador Mangabeira, 2017.

SILVA, F. F. *et al.* Utilização dos artefatos da controladoria para gestão do desempenho organizacional na indústria de alimentos. In: ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais [...]** São Carlos: Abepro, 2010.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia de; SOLTELINHO, Wagner. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, p. 66-77, 2001.

SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1980.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.