



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS – PUC GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS (EDCN)

**CONTROLADORIA EM EMPRESAS FAMILIARES: uma análise bibliométrica da
produção científica brasileira (2015–2025)**

ARTHUR LUÍS FALCÃO BORGES DE GUIMARÃES

GOIÂNIA
2025

CONTROLADORIA EM EMPRESAS FAMILIARES: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira (2015–2025)

**Arthur Luís Falcão Borges de
Guimarães ¹**

Edna de Araújo Andrade ²

RESUMO: O presente estudo tem como objetivo analisar a produção científica sobre Controladoria em empresas familiares no período de 2015 a 2025, por meio de uma abordagem bibliométrica. A pesquisa foi realizada nas bases Google Scholar, com critérios específicos de seleção voltados a trabalhos que abordassem tanto as aplicações práticas da Controladoria quanto seus aspectos conceituais e estruturais, com ênfase em seu papel como suporte informacional ao processo decisório. A amostra final compreendeu 13 publicações entre artigos, dissertações e trabalhos de conclusão de curso. Os resultados indicam que, embora o tema apresente crescimento recente de interesse, a produção científica permanece escassa e fragmentada. As análises evidenciam forte influência da literatura clássica de Borinelli (2006) e destacam como eixos temáticos mais recorrentes. Conclui-se que a Controladoria, quando aplicada ao contexto das empresas familiares, assume papel estratégico na integração entre gestão e governança, mas sua consolidação acadêmica ainda requer maior aprofundamento teórico e ampliação empírica.

Palavras-chave: Controladoria; Empresas familiares; Análise bibliométrica.

ABSTRACT: This study aims to analyze the scientific production on Controllershship in family businesses from 2015 to 2025 through a bibliometric approach. The research was conducted using the Google Scholar database, based on specific selection criteria for studies addressing both the practical applications of Controllershship and its conceptual and structural aspects, with an emphasis on its role as an informational support tool for decision-making processes. The final sample comprised 13 publications, including articles, dissertations, and undergraduate theses. The results indicate that, although the topic has recently attracted growing interest, the scientific output remains scarce and fragmented. The analyses reveal a strong influence of Borinelli's (2006) classical framework and highlight the most recurrent thematic axes. It is concluded that Controllershship, when applied to the context of family businesses, assumes a strategic role in integrating management and governance; however, its academic consolidation still requires further theoretical development and broader empirical studies.

Keywords: Controllershship; Family businesses; Bibliometric analysis.

¹ Bacharelado em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Av. Fued José Sebba, 1184 - Jardim Goiás, Goiânia - GO, 74805-100. e-mail: lilarthur.guimaraes@gmail.com

² Docente da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Av. Fued José Sebba, 1184 - Jardim Goiás, Goiânia - GO, 74805-100. e-mail: ednaaraujo@pucgoias.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

De berço empreendedor, o Brasil revela um expressivo apreço à atividade empresarial, cenário em que as empresas familiares ocupam papel de destaque. Essas organizações, que combinam laços familiares e interesses econômicos, têm significativa representatividade na economia mundial e nacional, gerando emprego, renda e inovação (GE Monitor, 2015).

Os negócios familiares apresentam ampla diversidade, abrangendo desde micro e pequenas empresas até grandes conglomerados com atuação multinacional. De acordo com o Índice Global de Empresas Familiares (*Family Business Index*), elaborado pela consultoria EY – *Shape the Future With Confidence* em parceria com a Universidade de St. Gallen (Suíça), as 500 maiores empresas familiares do mundo registraram, em 2025, receitas com um aumento de 10% em relação ao índice de 2023, em um contexto de crescimento do PIB mundial de apenas 3,3%. O levantamento revela ainda receita anual média de US\$ 17,6 bilhões, sendo que 80% dessas empresas ultrapassam o patamar de US\$ 5 bilhões em faturamento (EY Brasil, 2025).

No Brasil, o SEBRAE aponta que cerca de 90% das empresas apresentam perfil familiar, respondendo por aproximadamente 75% dos empregos formais e 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Contudo, a longevidade dessas empresas ainda constitui um desafio: apenas 30% chegam à terceira geração, e menos de 15% conseguem se manter além desse marco (SEBRAE, 2024).

Essas organizações enfrentam desafios específicos relacionados à gestão, à governança e à sucessão. O Banco Mundial (2008) já observava que, além das dificuldades comuns a qualquer empreendimento, as empresas familiares tendem a lidar com conflitos de papéis, falta de profissionalização, informalidade e resistência a mudanças — fatores que podem comprometer a continuidade e o desempenho organizacional.

Nesse contexto, a Controladoria assume papel estratégico ao prover informações tempestivas e confiáveis para o processo decisório, apoiando tanto a gestão operacional quanto a estratégica. A literatura indica que a Controladoria contribui para a estruturação de sistemas de informação gerencial, avaliação de desempenho e definição de estratégias, aspectos especialmente relevantes em empresas familiares, nas quais frequentemente ocorre a sobreposição entre interesses familiares e empresariais.

Diante desse cenário, torna-se essencial compreender como a produção científica tem abordado a Controladoria no contexto das empresas familiares, considerando suas especificidades de gestão e a necessidade de alinhamento com práticas de governança e sustentabilidade. Pelos levantamentos realizados, não foram identificados estudos

bibliométricos que tratem especificamente da intersecção entre Controladoria e Empresas Familiares, o que reforça a originalidade e relevância desta pesquisa.

Assim, a realização de uma análise bibliométrica justifica-se não apenas pela possibilidade de sistematizar os avanços teóricos e empíricos existentes, mas também por permitir a identificação de lacunas, tendências emergentes e oportunidades de investigação.

Este estudo, portanto, busca contribuir para o fortalecimento da literatura sobre Controladoria em empresas familiares, oferecendo subsídios que possam orientar tanto a prática empresarial quanto novas agendas de pesquisa. Com esse propósito, as análises foram norteadas pela seguinte questão: Quais são as principais tendências, enfoques teóricos e contribuições práticas da produção científica sobre Controladoria em empresas familiares no período de 2015 a 2025?

O objetivo geral consiste em analisar a produção científica sobre Controladoria em empresas familiares, a partir de uma abordagem bibliométrica. De modo específico buscou-se delinear os aspectos conceituais e as características específicas das empresas familiares; demonstrar as funções e evolução da controladoria e sua inserção no contexto das empresas familiares, e correlacionar a aplicação das análises bibliométricas para as análises pretendidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se, a seguir, a base teórica na qual está fundamentado o estudo, de acordo com os objetivos e investigações propostas.

2.1 EMPRESAS FAMILIARES: CONCEITOS E ESPECIFICIDADES

As empresas familiares (EFs) representam um dos modelos de organização empresarial mais difundidos no mundo, caracterizando-se pela sobreposição das dimensões familiar e empresarial. Nessa perspectiva, os aspectos conceituais dessas entidades se inserem em campo amplo, com múltiplas definições, envolvendo enfoques diversos, remetendo também às suas próprias características.

De forma geral, as EFs podem ser definidas como organizações em que membros de uma mesma família exercem influência significativa na propriedade, na gestão e, sobretudo, no processo de sucessão (Gersick et al., 1997). Para Adachi (2006), essas entidades atuam como um sistema, com sua própria cultura e personalidade jurídica, independente de seus gestores e administradores. O autor enfatiza que nesse modelo de negócio, a família concentra o poder de decisão e o controle da sociedade, podendo também participar ativamente da gestão.

Outros autores ampliam essa definição ao destacar que as empresas familiares combinam duas lógicas distintas: a lógica empresarial, voltada para eficiência e desempenho, e a lógica familiar, orientada para valores, legado e perpetuidade (Bammens; Voordeckers; Van Gils, 2011). Essa dualidade explica tanto a resiliência quanto as vulnerabilidades específicas desse modelo. No âmbito do *Family Business Index* o ponto central de distinção é a presença da família no controle e/ou na propriedade do negócio, estendendo a sua influência por várias gerações. Ante ao exposto; no que se refere às principais características das empresas familiares, a literatura aponta, entre outras, as seguintes:

2.1.1 Influência dos valores familiares e dos laços afetivos -

Como já mencionado, geralmente, a família mantém controle direto sobre a maior parte do capital e sobre as decisões estratégicas, o que pode assegurar unidade de propósito, mas também gerar personalismo e resistência a mudanças (Miller; Le Breton-Miller, 2005).

As decisões muitas vezes não se pautam apenas por indicadores financeiros, mas pela preservação de um legado emocional ou simbólico. Nesse sentido, Oliveira (2003, apud Vasconcellos, 2014, p. 23), evidencia o inestimável elemento à sociedade. A família, que representa “a primeira e principal forma de agrupamento humano, e preexiste à própria organização jurídica da vida em sociedade, por isso lhe dá origem, sendo considerada a célula mater de uma nação”. Assim, ao tratar sobre empresas familiares, é comum que intuitivamente reconheça-se que, além da empresa, existe um entrelaço dentre os profundos vínculos afetivos e a delegação de trabalho no dia a dia da entidade. Isso pode fortalecer a identidade da empresa, mas também criar conflitos intergeracionais (Gersick et al., 1997; Bammens et al., 2011).

2.1.2 Busca pela perpetuidade e visão de longo prazo -

Diferentemente de muitas empresas de capital pulverizado, as EFs tendem a priorizar a sobrevivência no longo prazo em detrimento de resultados imediatos, o que impacta decisões estratégicas e financeiras (Miller; Le Breton-Miller, 2005).

Nesse padrão, expunham Le Breton-Miller, Miller e Lloyd (2004), que as decisões na empresa familiar tendem a priorizar a sobrevivência da organização no longo prazo. A sucessão, portanto, se distancia de um evento puramente técnico e se torna um processo extenso, carregado de aspectos emocionais, cujos efeitos se manifestam na governança, nas finanças e na coesão dos membros da família envolvidos.

2.1.3 Necessidade de profissionalização

Sobretudo em fases de crescimento, torna-se essencial distinguir papéis familiares e gerenciais, delegando funções críticas a gestores qualificados. A ausência desse movimento

pode comprometer a sustentabilidade do negócio (De Massis et al., 2018). Assim, compreender as especificidades desse modelo de organização torna-se fundamental para analisar práticas de gestão e, particularmente, o papel da controladoria na promoção da sustentabilidade financeira e na perpetuação das empresas familiares ao longo das gerações.

Em vista que, uma empresa que almeja perpetuar passará por condições e desafios como a resistência ou a iniciativa de adaptação às demandas do mercado, a profissionalização coerente dos membros e a delegação de funções críticas ensejam, dessa forma, indivíduos que possam, com a devida capacitação, manter a obra dos demais familiares funcionais.

Considerando a relevância econômica das empresas familiares e as particularidades de sua gestão, torna-se necessário discutir os instrumentos que podem contribuir para sua perenidade. Entre esses instrumentos, a controladoria ocupa posição central, uma vez que fornece suporte informacional, coordenação e direcionamento estratégico, elementos essenciais para lidar com os desafios de profissionalização, sucessão e sustentabilidade financeira.

2.2 CONTROLADORIA: FUNÇÕES E EVOLUÇÃO

A Controladoria, enquanto área de conhecimento, surgiu nos Estados Unidos, como ferramenta voltada ao controle das operações de empresas subsidiárias e filiais, em um contexto de fusões e formação de grandes corporações no final do século XIX, com forte vínculo à contabilidade. (Mosimann; Fisch, 1999; Schmidt, 2002). No Brasil, consolidou-se a partir da década de 1960, em função da expansão das multinacionais e da necessidade de maior integração entre planejamento, execução e controle (Padoveze, 2010).

Schmidt (2002) aponta que por décadas a controladoria foi compreendida como conhecimento contábil encapsulado e fragmentado, com diferentes pesquisadores dedicando-se a formular uma definição precisa de seu objeto. Para Peleias (2002), a controladoria atua como ciência da gestão econômica, orientando o processo decisório por meio da mensuração, registro e análise de informações financeiras e não financeiras.

Em uma visão contemporânea, Borinelli (2006) ressalta que a controladoria extrapola o caráter meramente contábil, assumindo também funções de coordenação de áreas, mediação de conflitos de interesse e suporte à governança corporativa. A função primordial da controladoria é garantir a disponibilidade de informações úteis e tempestivas para o processo decisório.

Nesse sentido, ela integra e analisa dados oriundos das diversas áreas da organização, promovendo coerência entre os objetivos estratégicos e os resultados operacionais (Padoveze, 2010). Essa capacidade de transformar informações dispersas em conhecimento estruturado

confere à controladoria relevância tanto em empresas de grande porte quanto em organizações familiares, que frequentemente carecem de mecanismos formais de gestão.

Apesar de diferentes interpretações, a controladoria consolidou-se de forma mais uniforme após a proposta de Borinelli (2006) com a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), que sistematizou conceitos clássicos e contemporâneos. Em sua tese, o pesquisador analisou o tema sob três perspectivas: conceitual, procedimental e organizacional. Na perspectiva conceitual define a controladoria como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional” (Borinelli, 2006, p. 224).

Na perspectiva procedimental, detalha atividades, funções e artefatos gerenciais que articulam a controladoria nas organizações, como planejamento, orçamento e gestão de riscos, integrados aos sistemas de informação. E no âmbito organizacional, evidencia a controladoria como órgão essencial e permanente do sistema administrativo.

No contexto da controladoria, o processo decisório vai além da simples análise de fluxo de caixa ou de demonstrações financeiras. Esse aspecto se aproxima da contabilidade gerencial, voltada a identificar, mensurar e comunicar informações financeiras e não financeiras que auxiliem gestores em suas decisões (Horngren; Sundem; Stratton, 2004).

Borinelli (2006) enfatiza que a contabilidade gerencial, de caráter flexível, oferece suporte informacional e estratégico, enquanto a controladoria articula e integra essas informações para alinhar objetivos e promover coerência entre planejamento e execução. Apesar de muitas vezes confundidas, são áreas distintas: a contabilidade gerencial fornece insumos, e a controladoria os transforma em instrumentos de coordenação e decisão estratégica.

Simorangkir, et al. (2024) destacam, ademais, que a contabilidade gerencial fortalece o alinhamento organizacional ao desenvolver métricas de sustentabilidade, gestão de riscos, custos e inovação, contribuindo para a criação de valor. Nesse cenário, a controladoria utiliza essas informações como base para assegurar a eficácia empresarial.

Em síntese, a evolução da controladoria reflete o próprio dinamismo das organizações. Em um primeiro momento, concentrou-se em tarefas de mensuração e controle contábil-financeiro. Posteriormente, passou a abranger funções relacionadas ao planejamento estratégico, à gestão de riscos e à governança. Atualmente, observa-se uma tendência de incorporar aspectos ligados à sustentabilidade, responsabilidade social e inovação tecnológica, evidenciando a natureza multidisciplinar da área (Borinelli, 2006; Padoveze, 2010).

No enfoque desta pesquisa, essa trajetória conceitual e funcional remete a compreender como a literatura acadêmica tem tratado a interface entre controladoria e empresas familiares (EFs), identificando práticas, adaptações específicas, dificuldades de implementação e contribuições para a profissionalização da gestão. A análise bibliométrica busca justamente mapear essas produções, permitindo visualizar lacunas e tendências.

2.3 CONTROLADORIA EM EMPRESAS FAMILIARES

A inserção da controladoria em empresas familiares (EFs) apresenta um percurso particular quando comparada às organizações não familiares. Historicamente, o debate sobre sua aplicação remonta às dificuldades de profissionalização enfrentadas por esse tipo de empreendimento, em que decisões estratégicas frequentemente se confundem com interesses pessoais ou sucessórios. Nos primeiros estudos sobre o tema, a controladoria era abordada de forma instrumental, associada à necessidade de introduzir sistemas de informações gerenciais e orçamentários que permitissem maior racionalidade nas decisões, mitigando a forte carga emocional presente nesse contexto (Catelli, 1999; Borinelli, 2006).

No campo conceitual, a literatura reconhece que a controladoria, ao reunir instrumentos de contabilidade gerencial, planejamento e controle, representa um eixo fundamental para apoiar a continuidade das empresas familiares. Contudo, apesar dos avanços, persistem dificuldades de implementação, devido, dentre outros fatores, pela resistência a mudanças e pela sobreposição entre interesses familiares e organizacionais.

Nesse contexto, a controladoria passa a não elemento unitário na balança de valores da tomada de decisão da empresa familiar. Ainda, a estrutura divergente da empresa familiar, uma vez lidando com vontades conflitantes e/ou indivíduos sem expertise técnica, será auxiliada pelos serviços de controladoria; eixo essencial da administração contemporânea.

Para Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), sua principal contribuição está na integração de informações financeiras e não financeiras, auxiliando a alinhar objetivos familiares e empresariais. Nesse aspecto, as práticas e adaptações específicas da controladoria foram analisadas sob a ótica da teoria institucional.

Beuren e Oliveira (2012) evidenciaram que hábitos e rotinas da controladoria vão sendo incorporados gradualmente, tornando-se institucionalizados à medida que a organização familiar amadurece em sua governança. De modo complementar, Fachini, Beuren e Nascimento (2013) identificaram isomorfismo nas funções da controladoria de empresas familiares têxteis de Santa Catarina, destacando que atividades como planejamento

orçamentário, análise de custos e suporte à decisão tendem a ser replicadas entre empresas de um mesmo setor, ainda que em diferentes níveis de formalização.

Assim, as práticas de controladoria em empresas familiares refletem tanto os benefícios quanto os entraves da natureza híbrida dessas organizações. Segundo Kraiczy, Hack e Kellermanns (2014), o controle estratégico tende a ser exercido de maneira informal e centralizada, o que dificulta a adoção de sistemas estruturados.

O contexto atual reforça a relevância da controladoria na profissionalização da gestão. Em um ambiente de crescente competição e sucessivas mudanças econômicas, a adoção de práticas de governança corporativa e de mecanismos de controle interno torna-se condição para a sobrevivência das empresas familiares.

Assim, pode-se afirmar que a controladoria em empresas familiares transita entre um campo consolidado de conhecimentos contábeis e gerenciais, e a necessidade de adaptações específicas para lidar com as peculiaridades dessa natureza. Sua relevância vai além do suporte técnico à gestão: trata-se de um instrumento de mediação, profissionalização e sustentabilidade, cuja importância deve crescer diante das transformações no ambiente empresarial hodierno.

2.4 PESQUISAS BIBLIOMÉTRICAS APLICADAS À CONTROLADORIA

A bibliometria constitui-se em um conjunto de métodos quantitativos e estatísticos utilizados para medir e analisar a produção científica, identificando padrões de autoria, frequência de publicações, redes de colaboração e evolução temática em determinado campo do conhecimento. Segundo Vanti (2002), a bibliometria permite compreender o comportamento da informação científica, possibilitando a identificação de tendências e lacunas na literatura. Nesse sentido, trata-se de ferramenta essencial para a consolidação de áreas em desenvolvimento, como é o caso da Controladoria no contexto das organizações familiares.

A aplicação de métodos bibliométricos em ciências contábeis tem sido amplamente utilizada para mapear a evolução de temas e linhas de pesquisa, contribuindo para a consolidação teórica e metodológica do campo (Araújo, 2006). Em Controladoria, tais análises permitem compreender o amadurecimento conceitual da área e a diversidade de abordagens teóricas que sustentam sua evolução.

As principais leis que fundamentam os estudos bibliométricos são as de Lotka, Bradford e Zipf, consideradas clássicas na literatura. A Lei de Lotka, formulada em 1926, estabelece que poucos autores concentram grande parte da produção científica, enquanto a maioria contribui

com apenas um ou dois trabalhos. Essa relação inversa entre número de autores e quantidade de publicações permite identificar o grau de consolidação de determinada área (Araújo, 2006). No caso desta pesquisa, a observação de reduzido número de autores com recorrência em publicações sobre Controladoria em empresas familiares sugere tratar-se de um campo em formação, com predominância de estudos isolados e de caráter exploratório.

A Lei de Bradford (1934), dentre elas, descreve a dispersão da literatura científica em periódicos, propondo que um número limitado de revistas concentra a maior parte dos artigos relevantes, enquanto a produção restante se distribui de forma difusa em diversos veículos. Essa lei auxilia a identificar o núcleo central das publicações sobre determinado tema. No presente levantamento, a constatação de apenas 13 trabalhos publicados em diferentes periódicos reforça a ausência de um núcleo consolidado de revistas especializadas em Controladoria aplicada a empresas familiares, o que também reflete a natureza interdisciplinar do tema.

A Lei de Zipf (1949), ademais, permite que estabeleçam a frequência de ocorrência das palavras em um conjunto de textos segue uma distribuição inversamente proporcional à sua posição no ranking de frequência. Essa análise permite identificar os termos mais recorrentes e, conseqüentemente, os conceitos centrais em determinada produção científica (Araújo, 2006). Ainda que a presente pesquisa não aplique integralmente a modelagem estatística dessa lei, a observação das palavras-chave mais citadas nos trabalhos analisados — como gestão, planejamento estratégico, controle e empresa familiar — evidencia a concentração temática em torno das práticas de gestão e da governança organizacional.

Dessa forma, embora o número reduzido de publicações não permita a aplicação plena das três leis, as relações conceituais propostas por Lotka, Bradford e Zipf sustentam a validade e a coerência metodológica do estudo, fornecendo um referencial analítico para interpretar a escassez e a dispersão da literatura identificada. A constatação de poucos autores recorrentes, de periódicos diversos e de vocabulário concentrado em aspectos gerenciais e estratégicos reforça o entendimento de que a Controladoria em empresas familiares ainda se configura como uma linha de pesquisa emergente, com potencial de expansão e aprofundamento teórico.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com abordagem quali-quantitativa, fundamentada no procedimento da análise bibliométrica. Segundo Marconi e Lakatos (2017), pesquisas descritivas têm como finalidade observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, buscando compreender suas características

e relações. A abordagem quantitativa, em consonância com Will (2012), propicia mensurar os e refletir os resultados em números, permitindo comparações e classificações objetivas. A dimensão qualitativa decorre da análise interpretativa dos dados e informações obtidos, bem como das possíveis correlações envolvidas (Cristiane, 2014).

A bibliometria, conforme Araújo (2006), consiste na aplicação de métodos estatísticos e matemáticos à literatura científica, possibilitando avaliar a produção acadêmica sobre determinado tema, identificar tendências, evolução temporal, principais autores, instituições e enfoques teóricos. Assim, mostra-se adequada para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho.

A análise bibliométrica, além dos critérios já mencionados, fundamenta-se nas leis clássicas da bibliometria: a Lei de Lotka, que trata da produtividade dos autores; a Lei de Bradford, que examina a dispersão da literatura entre periódicos; e a Lei de Zipf, voltada à frequência de ocorrência das palavras. Embora tais leis não tenham sido aplicadas em profundidade, seus princípios orientaram a estruturação e interpretação dos dados, assegurando consistência teórica e validade metodológica (Vanti, 2002).

3.1 DEFINIÇÃO DAS BASES DE DADOS E PERÍODO ANALISADO

A busca foi realizada, exclusivamente na base Google Scholar, por se tratar de uma plataforma ampla, de livre acesso e que reúne artigos científicos, dissertações, teses e trabalhos acadêmicos publicados em diferentes instituições de ensino e periódicos. Foram considerados os trabalhos publicados entre 2015 e 2025, período que contempla a produção científica da última década, garantindo atualidade e relevância ao *corpus* de análise.

Como critérios de inclusão, foram considerados apenas os trabalhos em língua portuguesa que apresentassem objetivos relacionados às aplicações práticas da Controladoria em empresas familiares, ou que discutissem conceitos, práticas, estruturação da Controladoria e sua importância como geradora de informações para o processo decisório nesse tipo de organização. Assim, não foram considerados estudos que tratassem de Controladoria em contextos organizacionais que não envolvessem diretamente empresas familiares.

3.2 PROCEDIMENTOS DE BUSCA E SELEÇÃO

Inicialmente, as buscas individuais com cada descritor retornaram os seguintes resultados:

- “Controladoria” – 1.270 publicações;
- “Empresa familiar” – 3.140 publicações;
- “Empresas familiares” – 3.530 publicações;
- “Gestão familiar” – 683 publicações.

Justifica-se o uso do descritor “gestão familiar” devido à forte alusão ao contexto de empreendimentos familiares. Os descritores foram aplicados com exclusividade em títulos, frente ao fato que, foi embarcado à pesquisa, o parâmetro de padronização de que as palavras-chaves utilizadas já constam presentes no Título do trabalho.

Na sequência, foram realizadas buscas combinadas com os pares de descritores “*Controladoria e Empresa Familiar*”, “*Controladoria e Empresas Familiares*” e “*Controladoria e Gestão Familiar*”, de modo a identificar produções que tratassem simultaneamente das temáticas. Essas buscas resultaram em 24 produções publicadas entre 2015 e 2025.

Após a triagem inicial, procedeu-se à leitura integral dos trabalhos, a fim de verificar se atendiam aos critérios de inclusão: (i) abordagem direta da Controladoria no contexto de empresas familiares; (ii) discussão conceitual, prática ou estrutural da função Controladoria; (iii) disponibilidade integral do texto em português.

Foram excluídos 11 trabalhos por não apresentarem dados ou discussão metodológica suficiente para análise bibliométrica, ou por duplicidade de cômputo, que decorre, em grande parte, da variação lexical dos descritores empregados. Por exemplo, “empresa familiar” e “empresas familiares, resultando em registros repetidos; sendo todos descartados da amostra. Ao final do processo, a amostra consolidada compreendeu 13 trabalhos, incluindo artigos científicos, dissertações e trabalhos de conclusão de curso, que atenderam plenamente aos critérios definidos para a pesquisa.

Os estudos selecionados foram organizados em planilha eletrônica (Excel), contendo as seguintes variáveis: ano de publicação, tipologia de produção, instituição de origem, periódicos, autores e principais objetivos. A análise ocorreu em duas etapas complementares: a) Análise bibliométrica, contemplando a frequência, evolução temporal, distribuição por tipo de publicação, principais periódicos, instituições, autores e regiões de maior concentração da produção; b) Análise de conteúdo, voltada à identificação dos modelos conceituais adotados, contribuições práticas, lacunas teóricas e tendências emergentes no campo técnico e operacional da Controladoria aplicada às empresas familiares.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Estão demonstrados, neste tópico, os resultados da pesquisa, de acordo com os objetivos e metodologia adotados.

4.1 PANORAMA DO QUANTITATIVO E TEMAS DOS TRABALHOS

A busca sistemática resultou em 13 publicações sobre *Controladoria Aplicada a Empresas Familiares* no período de 2015 a 2025, número considerado reduzido diante da relevância do tema e da ampla produção individual em cada um dos campos. Reitera-se, para efeito de comparação, na mesma base de dados foram identificados 1.270 estudos sobre Controladoria e 3.530 sobre Empresas Familiares no período, mas apenas 13 abordaram simultaneamente ambas as temáticas. Esse dado confirma a sub-representação da interface entre os dois assuntos, o que reforça a lacuna teórica e a oportunidade de novos estudos integrados.

Quadro 01 – Quantitativo de trabalhos selecionados

Num.	Título dos Artigos	Nome dos Autores	Ano
1	Estrutura formal e instrumentos da controladoria em empresas familiares que buscam implementar boas práticas de governança corporativa	NASCIMENTO, José Orcélio; MARTINS, Flavia Regina Cascarelli Martins; ZITTEI, Marcus Vinicius Moreira; LUGOBONI, Leonardo Fabris; ARAÚJO, Juliano Augusto Orsi de.	2016
2	Papel da controladoria em uma empresa familiar do agronegócio	NETO, Dárcio Cerqueira Pinto; SILVA, Júlio Orestes da.	2016
3	Características operacionais da controladoria: estudo de caso em uma empresa familiar e não familiar	ARAÚJO, Kléber Domingos de; SANTOS, Thaisa Renata dos.	2017
4	A análise dos processos de implementação da controladoria: um estudo de caso aplicado em empresas do setor têxtil pertencentes a um grupo familiar	ALVES, Kleber Rodrigo Passos; SILVA, Liliane Maria Ramalho de Castro.	2017
5	Controladoria e empresas familiares: um estudo de caso de empresas da região do interior de São Paulo	MARQUES, Brunna Fernanda.	2019
6	Impactos da controladoria a partir da implantação da governança em uma empresa familiar	GHISLERI, Milene Mezari; CAMILO, Sílvio Parodi Oliveira.	2019
7	A aplicação da controladoria estratégica na concorrência entre empresas familiares de triticultura	BERTÓLI, Nilson César; PERERA, Bruno Henrique; DURÃES, Luíz Henrique; SILVA, Mayki Enrique; RAMOS, Thiago Pereira.	2020
8	Implantação de controladoria profissionalizada em empresa da gestão familiar em substituição a membros ligados a família	FREITAS, Anderson Nery.	2022
9	Controladoria em empresas familiares: processo de implantação em uma distribuidora de alimentos do estado de Ceará	ALVES JÚNIOR, Zacarias Pinheiro; PONTES III, Joaquim Fernando; JÚNIOR, José Aurélio da Silva; COSTAS, Mário Helder Lopes.	2023
10	Controladoria em empresas familiares- um estudo de caso das empresas em Santo André	HENRIQUE, Marcelo Rabelo; UZAN, Matheus Da Silva	2023
11	Implantação e integração de atividades de controladoria em empresa de administração familiar	FREITAS, Anderson Nery; OLIVEIRA Leandro Rodrigues de; CAVALCANTE, Isabelle Carlos Campos Rezende.	2023
12	Controladoria como instrumento de apoio à gestão de empresas familiares de micro e pequeno porte	FLORIANO, Denize; KRUGER, Silvana Dalmutt; CAMARGO, Aline; ZANIN, Antônio.	2023
13	Evidências de práticas de controladoria e fatores contingenciais: estudo em empresas familiares no estado do Ceará	ALVES JÚNIOR, Zacarias Pinheiro; ALENCAR, Roberta Carvalho de.	2024

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A distribuição temporal evidencia crescimento gradual de publicações. Após a constante aplicação ao tema em 2016, 2017 e 2019; com 2 publicações cada, exibe-se concentração nos anos de 2023 a 2024, período em que 5 das 13 publicações ocorreram.

Ainda assim, os anos de 2015, 2018, 2021 e 2025 não registraram nenhum trabalho publicado, o que indica ausência de continuidade sistemática de pesquisa e dependência de iniciativas isoladas. Essa irregularidade temporal confirma, por sua vez, na natureza incipiente e fragmentada da literatura sobre o tema.

Assim, do ponto de vista bibliométrico, observa-se que a produção científica sobre controladoria em empresas familiares ainda é emergente quando comparada a outros temas relacionados à governança ou à sucessão. Não obstante, mesmo reduzida, a amostra possibilita a análise bibliométrica de acordo com as leis de Lotka, Bradford e Zipf; resultando em um diálogo entre as fontes, abordando semelhanças, discrepâncias e oportunidades no cenário acadêmico concernente ao tema controladoria aplicada a empresa familiar na última década, 2015-2025. Dito isto, apresenta-se, abaixo, distribuição dos trabalhos por ano de publicação.

Quadro 2 - Quantidade de trabalhos publicados por ano (2015–2025)

Ano De Publicação	Trabalhos Por Ano	Percentual
2015	0	0%
2016	2	15%
2017	2	15%
2018	0	0%
2019	2	15%
2020	1	8%
2021	0	0%
2022	1	8%
2023	4	31%
2024	1	8%
2025	0	0%
Total	13	100%

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A distribuição temporal evidencia interesse material, ainda que residual, devido ao número reduzido de 6 peças acadêmicas acerca da temática na produção científica do tema até o ano de 2019. Totalizando 45% das produções nos cinco primeiros anos da década analisada.

Em seguida, o destaque expressivo em que, unicamente em 2023, concentrou 31% de todas as publicações. Esse crescimento pontual pode estar associado à consolidação do debate sobre governança corporativa, profissionalização da gestão familiar e institucionalização da controladoria como instrumento estratégico, temas que ganharam destaque em congressos e periódicos da área contábil nos últimos anos.

Com relação aos temas centrais, foi possível identificar três eixos predominantes:

1. *Implantação e estruturação da controladoria* - discutida em 7 estudos, como instrumento de modernização e suporte à tomada de decisão em empresas familiares (ex. Alves, Silva, 2017; Freitas, 2022; Alves Júnior et al., 2023).

2. *Controladoria e governança corporativa* - destacada em 2 trabalhos (Nascimento et al., 2016; Ghisleri e Camilo, 2019), nos quais a controladoria aparece como mecanismo de transparência e mitigação de conflitos entre família e gestão.
3. *Controladoria e desempenho organizacional* - menos frequente, mas abordada em pesquisas como Neto (2016), Bertóli et al. (2020), relacionando a institucionalização da controladoria ao aumento de competitividade e eficiência gerencial.

Demonstra-se, na sequência, a quantidade de autores por publicação, permitindo inferir o grau de colaboração científica no campo.

Quadro 03 - Número de autores por artigo

Nº de Autores	Trabalhos	Percentual
1	3	15%
2	6	46%
3	1	8%
4	2	15%
5	2	15%
Total	13	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Observa-se predomínio de trabalhos em coautoria, com 85% das publicações desenvolvidas em colaboração, especialmente em duplas (46%). Esse resultado está alinhado com estudos bibliométricos anteriores sobre controladoria, como o de Souza (2017) que também verificou alta taxa de cooperação entre autores e frequência de trabalhos acadêmicos realizados em duplas, respectivamente 96% e 33%.

Esse padrão de coautoria indica que a produção acadêmica sobre o tema tende a se concentrar em grupos de pesquisa e orientações de pós-graduação, mais do que em pesquisas individuais, refletindo a complexidade do objeto — que envolve tanto dimensões contábeis quanto organizacionais, estratégicas e familiares.

De forma geral, os resultados dos Quadros 2 e 3 permitem concluir que:

- a) A produção científica é recente e ainda incipiente, com crescimento pontual em 2023;
- b) Há predominância de pesquisas colaborativas, sugerindo esforços conjuntos para suprir a escassez teórica;
- c) Persiste lacuna de continuidade e consolidação temática, reforçando a necessidade de aprofundar o diálogo entre controladoria, governança e sucessão familiar.

4.2 METODOLOGIA ADOTADA NOS TRABALHOS

A análise metodológica dos 13 estudos identificados permitiu observar padrões consistentes quanto à abordagem, objetivos e procedimentos utilizados, revelando a

predominância de metodologias qualitativas e descritivas voltadas à compreensão aprofundada de casos específicos.

Tabela 01 – Abordagens metodológicas

ABORDAGEM	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Qualitativa	11	85,0%
Quali-quantitativo	1	7,5%
Quantitativa	1	7,5%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Constata-se que a abordagem qualitativa predomina amplamente (85%), o que reflete a natureza interpretativa dos estudos sobre controladoria em empresas familiares, tema que envolve aspectos culturais, comportamentais e de gestão, nem sempre mensuráveis por métodos quantitativos. Apenas dois trabalhos apresentaram elementos quantitativos, um de forma combinada (quali-quantitativa) e outro com ênfase exclusiva em análise estatística.

Tabela 02 – Objetivos metodológicos

OBJETIVOS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Descritiva	13	100%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

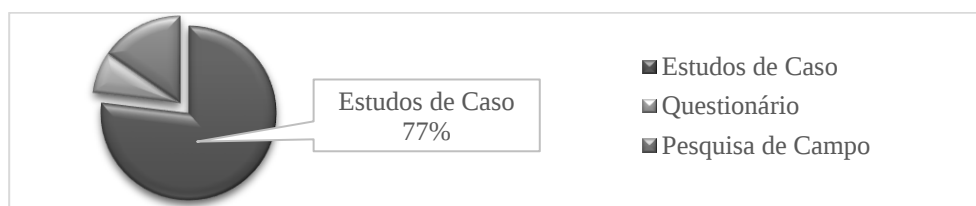
Em relação aos objetivos, observa-se a predominância de pesquisas descritivas (100%), voltadas à caracterização e interpretação de fenômenos específicos, como o papel da controladoria nos processos decisórios, na governança familiar e na profissionalização da gestão. Essa ênfase descritiva é coerente com o estágio de desenvolvimento teórico do tema, que ainda se encontra em consolidação e requer estudos empíricos de observação direta.

Tabela 03 – Procedimentos metodológicos

PROCEDIMENTOS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Estudo de caso	3	23%
Estudo de caso e entrevista	3	23%
Estudo de caso e framework	2	15%
Estudo de caso e questionário	1	8%
Estudo de caso, pesquisa documental e entrevista	1	8%
Pesquisa de Campo	2	15%
Questionário	1	8%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Gráfico 1 – Procedimentos metodológicos adotados



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados da Tabela 3 e Gráfico 1 reforçam a centralidade do estudo de caso como principal estratégia metodológica, isoladamente ou em combinação com entrevistas, questionários e análise documental. Somados, os trabalhos que empregam o estudo de caso representam 77% da amostra, confirmando a preferência por abordagens que possibilitam compreender a aplicação prática da controladoria em contextos específicos de EFs.

Esse predomínio é coerente com o perfil organizacional de empresas desta natureza, que, conforme o Banco mundial (2008), é frequentemente marcada por estrutura informal, forte influência de laços familiares e processos decisórios personalizados. Características estas, que tornam o estudo de caso especialmente adequado. Empregam-se a opção por métodos qualitativos e flexíveis como tais estudos de caso, por refletirem a necessidade de analisar as interações pontuais entre aspectos técnicos e subjetivos, como valores familiares e sucessão

Em síntese, a metodologia dos trabalhos analisados revela: predominância de abordagens qualitativas e descritivas, voltadas à interpretação e contextualização de fenômenos; forte presença do estudo de caso, que favorece a análise das práticas de controladoria de forma situada e detalhada; baixa representatividade de métodos quantitativos, indicando uma lacuna para futuras pesquisas empíricas de caráter mensurável e comparativo.

4.3 TIPOLOGIA DOS TRABALHOS

Tabela 4- Modalidades de trabalhos

Tipo de trabalho	Quantidade	Percentual
Artigo científico	9	69%
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)	3	23%
Dissertação	1	8%
Total	13	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Verifica-se que os artigos científicos correspondem a 69% da produção total, seguidos pelos TCCs (23%) e uma dissertação de mestrado (8%). A prevalência dos artigos confirma a natureza recente e exploratória do campo, ainda concentrada em publicações de menor extensão e com foco em resultados práticos ou estudos de caso específicos.

De acordo com Higuchi et al. (2025), a publicação em periódicos representa uma etapa essencial para o amadurecimento da ciência, pois permite a difusão e estímulo do intercâmbio de conhecimento entre pesquisadores e instituições; edificando pontes mais imediatas entre as instituições acadêmicas e consequentes financiadores de investigações, favorecendo, assim, a transferência do conhecimento para contextos práticos. Relaciona-se à concentração de artigos nessa temática, sugere esforços de divulgação inicial e construção desta base teórica.

Por outro lado, a baixa presença de dissertações e ausência de teses de doutorado indicam fragilidade na consolidação científica do tema dentro da pós-graduação. Esse dado evidencia a necessidade de maior envolvimento de programas de mestrado e doutorado na produção de conhecimento sobre controladoria em empresas familiares, de modo a ampliar a densidade teórica e a sistematização de evidências empíricas.

Metodologicamente, a predominância de trabalhos acadêmicos curtos — com média de 23 páginas — também está associada à própria natureza dos periódicos científicos, que exigem clareza, objetividade e economia textual no processo de submeterem-se a um processo de avaliação por pares (Kelly; Sadeghieh; Adeli, 2014). Tais características reforçam o perfil prático e aplicado dos trabalhos desta pesquisa, que tendem a priorizar problemas delimitados e análises contextuais, em detrimento de estudos mais amplos e comparativos.

Em conjunto, a tipologia dos trabalhos e suas metodologias reforçam o estágio de formação inicial e dispersa do campo de estudos, no qual a controladoria em empresas familiares ainda se apresenta incipiente, com predominância de investigações qualitativas de casos particulares, mas com crescente potencial de aprofundamento acadêmico e prático.

4.4 DISTRIBUIÇÃO POR PERIÓDICOS/INSTITUIÇÕES.

A análise da procedência institucional dos trabalhos e dos veículos de divulgação evidencia uma dispersão significativa das produções sobre controladoria em empresas familiares, tanto em termos de origem acadêmica quanto de meios de publicação.

Quadro 4 - Distribuição por periódicos

Universidade	Base da publicação
FEA-USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo	Revista Metropolitana de Governança Corporativa
UFG – Universidade Federal de Goiás	Anais – International Conference in Accounting XVII
UFG – Universidade Federal de Goiás	Repositório UFG
UFC – Universidade Federal do Ceará	Repositório UFC
UNIP – Universidade Paulista	Revista de Gestão Estratégica
UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense	Repositório UNESC
UENP – Universidade Estadual do Norte do Paraná	Id on Line – Revista Multidisciplinar e de Psicologia
UNINOVE – Universidade Nove de Julho	Anais – X SINGEP
UFC – Universidade Federal do Ceará	Revista FATEC Zona Sul (REFAS)
Strong Business School	Revista Estudos e Negócios Academics
UNINOVE e UFPB - Universidade Nove de Julho + Universidade Federal da Paraíba	Revista Científica CINTEC
UFMS – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	Revista Gestão e Sustentabilidade
UFC – Universidade Federal do Ceará	Repositório UFC

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados demonstram que os trabalhos analisados são provenientes de múltiplas instituições de ensino superior, distribuídas entre universidades federais, estaduais e privadas, sem concentração expressiva em um único centro de pesquisa. Essa descentralização institucional indica que o tema “controladoria em empresas familiares” desperta interesse em diferentes polos acadêmicos, mas ainda carece de um núcleo consolidado de pesquisa que articule e integre essas iniciativas.

Observa-se destaque para a Universidade Federal do Ceará (UFC), responsável por três publicações (23%), e para a Universidade Nove de Julho (UNINOVE), com duas (15%), incluindo uma em parceria com a Universidade Federal da Paraíba (UFPB). As demais instituições aparecem com apenas um trabalho cada, o que reforça a dispersão temática e geográfica da produção.

Souza (2017), por sua vez, percebe a ascensão da região nordeste nas discussões acerca da controladoria. Condizente com ele, a mudança no perfil institucional pode indicar renovação de polos de pesquisa e ampliação do interesse pelo tema em regiões historicamente menos representadas, como o Nordeste, a partir do protagonismo da UFC.

Além disso, a diversidade de meios de divulgação — que inclui revistas científicas, repositórios institucionais e anais de eventos — revela um campo de pesquisa em estágio de expansão, mas ainda incipiente em termos de indexação e impacto científico. Nenhum periódico aparece de forma recorrente entre as publicações, o que reforça a ausência de periódicos especializados ou de linhas editoriais dedicadas ao tema de controladoria em empresas familiares.

Em síntese, os resultados dessa seção indicam: desconcentração institucional e temática, com ampla dispersão entre universidades e regiões; maior presença recente de instituições do Nordeste, especialmente a UFC, ampliando o alcance geográfico da produção, e carência de periódicos ou congressos especializados, o que limita a consolidação de redes e grupos permanentes de pesquisa sobre o tema. Esse panorama sugere que, embora o campo ainda se encontre em fase de formação e diversificação, há sinais de crescimento e interiorização da pesquisa contábil aplicada ao tema da controladoria em empresas familiares, o que reforça sua relevância como linha emergente na área de Ciências Contábeis.

4.5 PRINCIPAIS AUTORES E CONTRIBUIÇÕES

A análise da autoria das publicações evidencia um cenário de dispersão e baixa recorrência de pesquisadores dedicados ao tema da controladoria em empresas familiares.

Tabela 5-Principais autores e contribuições

Nº de publicações	Nº de autores	Percentual (%)
1	35	94,59%
2	2	5,41%
Total	37	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados indicam que, entre os 37 autores identificados, apenas dois (5,41%) contribuíram em mais de uma publicação. Anderson Nery Freitas e Zacarias Pinheiro Alves Júnior, enquanto a ampla maioria (94,59%) participou de um único trabalho. Essa configuração confirma a existência de um padrão de produção fragmentada, caracterizado por colaborações pontuais e reduzida continuidade de autoria.

Sob a perspectiva bibliométrica, essa distribuição segue o comportamento descrito pela Lei de Lotka (1926), segundo a qual a produtividade científica tende a concentrar-se em um pequeno número de autores produtivos, enquanto a maioria contribui ocasionalmente.

No caso da controladoria em empresas familiares, observa-se uma fase inicial de consolidação do campo, em que a baixa reincidência de autores reflete tanto a juventude temática quanto a ausência de grupos consolidados de pesquisa.

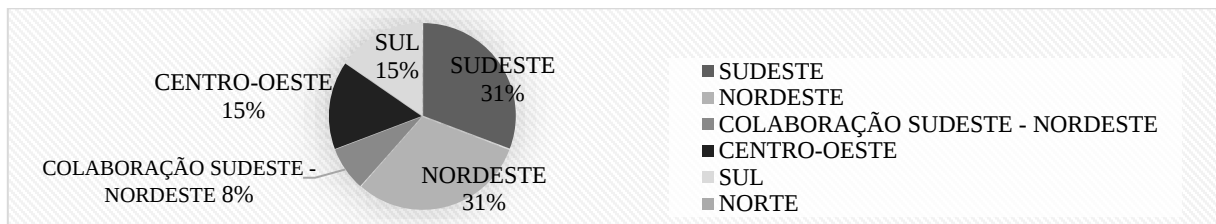
A predominância de produções isoladas pode ser interpretada de duas formas complementares: por um lado, demonstra o caráter emergente e exploratório do tema, que começa a despertar interesse em diferentes pesquisadores e instituições; e por outro, evidencia a fragilidade das redes de pesquisa e a necessidade de maior articulação entre autores e programas de pós-graduação para o fortalecimento da área.

Tais resultados são coerentes com tendências observadas em estudos bibliométricos anteriores sobre controladoria (Muniz e Carvalho, 2020; Brotto, 2017), que também apontaram alta dispersão autoral e baixa recorrência de colaborações interinstitucionais.

Em síntese, o mapeamento dos autores reforça a ideia de que a interface entre controladoria e empresas familiares ainda se encontra em estágio embrionário, sustentada por contribuições isoladas e com reduzido acúmulo teórico. O amadurecimento dessa linha de pesquisa dependerá da formação de núcleos estáveis de investigação, com produção continuada, publicações conjuntas e ampliação do diálogo interdisciplinar entre contabilidade, gestão e governança familiar.

4.6 DISTRIBUIÇÃO POR REGIÃO

Gráfico 02 – Trabalhos por Regiões



Conforme demonstrado no Gráfico, observa-se que a produção científica sobre *Controladoria em Empresas Familiares* apresenta maior concentração nas regiões Sudeste e Nordeste, ambas com 31% das publicações identificadas. Essa predominância evidencia o papel dessas regiões como polos de pesquisa contábil e de gestão no país. Destaca-se ainda uma ocorrência de produção colaborativa entre instituições do Sudeste e Nordeste, refletindo esforços inter-regionais de pesquisa, ainda que pontuais. As regiões respondem, em conjunto, por 70% dos trabalhos analisados, quando somados às produções em colaboração (8%).

As regiões Sul e Centro-Oeste aparecem com 15% cada, enquanto a região Norte não apresentou publicações no período considerado. Essa pulverização contrasta parcialmente com levantamentos anteriores sobre a produção científica em controladoria; no qual a região sul figurava entre os principais centros de referência (Souza 2017).

4.7 ABORDAGENS TEMÁTICAS ADOTADAS

Após a identificação inicial dos temas centrais das publicações — obtidos a partir da análise dos títulos dos trabalhos, apresentada no Quadro 1, buscou-se complementar essa etapa por meio da geração de uma nuvem de palavras, elaborada a partir das palavras-chave dos 13 estudos analisados.



Esse recurso gráfico tem como finalidade evidenciar, de forma visual e sintética, os termos mais recorrentes nas produções, permitindo identificar tendências e ênfases temáticas.

Na nuvem de palavras, o tamanho de cada vocábulo é proporcional à sua frequência de ocorrência, o que facilita a visualização dos conceitos dominantes e das relações entre subtemas.

Observou-se que os termos “Controladoria” e “Empresa Familiar” (ou “Empresas Familiares”) foram amplamente predominantes, aparecendo em 11 ocorrências, cada — o que confirma o alinhamento semântico entre os trabalhos e os descritores utilizados para a busca na base de dados eleita. Outros termos que apareceram mais de uma vez foram “Planejamento”, “Práticas de Controladoria”, “Controle” e “Gestão Familiar”, cada um com duas a três menções, refletindo o foco recorrente em aspectos de organização e estrutura de gestão nas EFs.

Além dessas recorrências, apareceram de forma isolada expressões associadas a abordagens teóricas específicas ou instrumentos de análise, como *Análise SWOT*, *Teoria da Contingência*, *Processo Sucessório* e *Avanço Tecnológico*. Essas e as demais, cada uma registrada em um único trabalho. Isso evidencia a heterogeneidade conceitual do campo e o caráter exploratório da produção, em que as pesquisas tendem a adaptar ferramentas tradicionais da controladoria à realidade particular das empresas familiares.

A partir dessa sistematização, nota-se que a nuvem de palavras reforça os achados já apresentados na análise dos títulos: a produção científica sobre controladoria em empresas familiares ainda é concentrada em torno de conceitos básicos e operacionais, com baixa densidade teórica e diversificação limitada de abordagens.

Entretanto, a presença de termos como *planejamento*, *controle* e *gestão familiar* sugere uma tendência de amadurecimento do tema, aproximando-o de discussões mais estruturadas sobre modelos de governança, processos decisórios e profissionalização da gestão em ambientes familiares.

Por fim, a análise lexical servirá como base para a próxima seção, que aprofunda os fundamentos teóricos mais recorrentes nas publicações analisadas, destacando autores e conceitos de maior presença e influência no campo.

4.8 FOCOS TEMÁTICOS DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS FAMILIARES

A partir da análise dos referenciais teóricos dos 13 trabalhos identificados, foram sistematizados 77 registros de foco conceitual relacionados às práticas e fundamentos da Controladoria no contexto das empresas familiares. Esses focos foram classificados em cinco grandes dimensões de atuação, conforme demonstra-se a seguir:

Quadro 5 – Eixos ênfase dos trabalhos

Dimensão da Controladoria	Aspectos recorrentes	Frequência (ocorrências)	Percentual
Informação e suporte à decisão	Informação ágil e confiável, relatórios, sistemas ERP, indicadores de desempenho	24	31%
Planejamento e controle	Controle orçamentário, planejamento estratégico, padronização de processos, gestão de custos	22	29%
Gestão e cultura organizacional	Fator humano, cultura organizacional/familiar, relacionamento departamental, profissionalização, sucessão	15	19%
Governança e risco	Governança corporativa, conselhos, riscos, processos de gestão	9	12%
Tributação e demais funções específicas	Planejamento tributário, missão da Controladoria	7	9%
Total		77	100%

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2025)

A consolidação demonstra que as dimensões de informação e de planejamento concentram quase 60% das ocorrências, reafirmando a função estratégica da Controladoria como provedora de informação confiável e suporte à tomada de decisão, em consonância com o modelo conceitual proposto por Borinelli (2006). Esse resultado evidencia a predominância de uma abordagem instrumental e operacional da Controladoria, voltada principalmente para o aprimoramento de sistemas de informação, controle orçamentário e planejamento estratégico, elementos considerados essenciais à eficiência gerencial das empresas familiares.

Por outro lado, os aspectos organizacionais e humanos aparecem com relevância intermediária, embora em expansão nas publicações mais recentes (2023–2024). Essa tendência reflete o reconhecimento de Freitas, Oliveira, e Cavalcante (2023) de que o desempenho da Controladoria em empresas familiares depende também de fatores como profissionalização da gestão, sucessão e cultura organizacional.

As dimensões de governança e gestão de riscos, por sua vez, apresentam presença mais tímida apesar de sua importância para a sustentabilidade das EFs. Esse dado indica que a literatura sobre o tema ainda se encontra concentrada em abordagens técnicas e descritivas, sem incorporar plenamente os princípios de governança corporativa e controle estratégico.

A análise autoral reforça o papel de Márcio Luiz Borinelli como principal referência teórica do campo, cuja estrutura conceitual da Controladoria continua a fundamentar a maioria dos estudos — inclusive em contextos familiares. Ilse Maria Beuren também se destaca pela contribuição teórica e pela difusão do tema em programas de pós-graduação e publicações científicas, consolidando o campo como área de pesquisa aplicada à gestão empresarial.

Em complemento, Freitas, Oliveira e Cavalcante (2023) propõem em seu estudo uma estrutura de controladoria independente dos membros da família, voltada à padronização de normas, controle orçamentário e geração de informações qualificadas para a gestão. Essa vertente ilustra o movimento recente de dissociar a Controladoria da esfera familiar, promovendo maior neutralidade técnica e reforçando a governança interna — alinhada à perspectiva de Assaf Neto (2002), segundo a qual a tomada de decisão eficaz depende da qualidade e da fidedignidade das informações contábeis.

Dessa forma, os resultados apontam que, embora a literatura sobre Controladoria em empresas familiares ainda se concentre em dimensões técnicas e operacionais, há um processo gradual de ampliação teórica, em que a integração entre informação, planejamento e fatores humanos tende a consolidar uma visão mais abrangente e estratégica do papel da Controladoria na sustentabilidade organizacional.

4.9 LACUNAS E TENDÊNCIAS

A literatura sobre Controladoria em Empresas Familiares ainda se encontra em fase de consolidação no Brasil. Embora o IBGC (2019) indique que 93,5% dessas empresas possuam alguma estrutura de controle — sendo a Controladoria a mais recorrente (53,8%) —, sua atuação é frequentemente limitada a rotinas contábeis e fiscais, sem integração efetiva à gestão estratégica (Floriano et al., 2023).

Nesse sentido, Beuren e Müller (2010) ressaltam que a Controladoria deve funcionar como sistema contínuo e integrado às áreas organizacionais, promovendo alinhamento informacional e decisões mais coerentes com a estratégia.

Os resultados da presente análise evidenciam um aumento recente de estudos sobre custos, controle orçamentário e indicadores (2023–2024), sinalizando uma tendência prática em fortalecer a mensuração de desempenho e da previsibilidade operacional. Ao mesmo tempo, as pesquisas reforçam o papel da Controladoria como vetor de governança e apoio à alta gestão, embora sua implementação ainda dependa da cultura organizacional e dos vínculos familiares.

Essas evidências corroboram Araújo e Santos (2017), que apontam a incompletude das práticas de controladoria em EFs, e Beuren e Müller (2010), que associam tal fragilidade às subjetividades e dinâmicas afetivas típicas do ambiente familiar. Conforme Silva (2015) e Speckbacher e Wentges (2012), a confiança e os laços emocionais sustentam a identidade e continuidade das empresas familiares, mas podem restringir o uso de controles formais.

A recorrência dos temas “fator humano” e “cultura organizacional/familiar”, presentes em cerca de 70% dos trabalhos, confirma que o equilíbrio entre técnica e relacionamento humano constitui o principal desafio da Controladoria nas EFs.

Por outro lado, emergem lacunas importantes: governança corporativa, sucessão, profissionalização e conselho de administração aparecem em apenas quatro menções. Tais tópicos, centrais à perenidade das empresas familiares (Le Breton-Miller; Miller; Lloyd, 2004; De Massis et al., 2018), permanecem sub explorados, o que se reflete nos dados do SEBRAE (2023) — segundo os quais 70% das EFs brasileiras não ultrapassam a primeira geração e apenas 5% chegam à terceira. Portanto, ainda que haja avanços recentes quanto à informação e eficiência operacional, o campo clama uma abordagem mais sistêmica, integrando controladoria, governança e sucessão como eixos de sustentação à longevidade organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou, sob perspectiva bibliométrica, a produção científica brasileira sobre Controladoria em empresas familiares (2015–2025). A amostra de 13 trabalhos revela que o tema, embora crescente em relevância prática, ainda é escasso e fragmentado na literatura contábil nacional, predominando abordagens qualitativas e estudos de caso.

Conclui-se que a Controladoria, no contexto das EFs, desempenha papel estratégico na integração entre gestão e governança, mas carece de consolidação teórica e empírica. A produção acadêmica recente avança na discussão de custos, planejamento e controle orçamentário, porém mantém-se superficial nas dimensões estruturantes, como sucessão, profissionalização e governança formal.

Para o avanço da literatura, sugerem-se estudos comparativos entre empresas familiares de diferentes setores e regiões, bem como a análise de grupos empresariais de grande porte listados entre as maiores corporações familiares do mundo (Ernst & Young Global Ltda., 2025), como JBS, Itaú Unibanco, Gerdau, Votorantim, Magazine Luiza e WEG, cujas práticas podem servir de benchmarking para o contexto nacional.

Reconhece-se como limitação o número reduzido de trabalhos identificados e a ausência de estudos empíricos mais amplos, o que restringe a generalização dos resultados. Ainda assim, o estudo contribui para mapear o estágio atual da produção científica e sinalizar caminhos de aprofundamento, especialmente na integração entre Controladoria, cultura organizacional e sustentabilidade das empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P.P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ALVES, K. R. P. **A análise dos processos de implementação da controladoria:** um estudo de caso aplicado em empresas do setor têxtil pertencentes a um grupo familiar. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/30593/1/2017_tcc_krpalves.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025.

ALVES JÚNIOR, Z. P. **Evidências de práticas de controladoria e fatores contingenciais:** estudo em empresas familiares no Estado do Ceará. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024. Disponível em: <<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/77233>>. Acesso em 03 set. 2025.

ALVES JÚNIOR, Z. P., et al. Controladoria em empresas familiares: processo de implantação em uma distribuidora de alimentos do estado do Ceará. **Revista Fatec Zona Sul – Refas**, v. São Paulo, v.10, n. 3, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/377202646_Controladoria_em_empresas_familiares_processo_de_implantacao_em_uma_distribuidora_de_alimentos_do_estado_do_Ceara>. Acesso em: 05 set. 2025.

ARAÚJO, A A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Revista em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, 2006. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/16>>. Acesso em 06 out. 2025.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços:** um enfoque econômico-financeiro. 8ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/001280331>> Acesso em: 17 set. 2025.

BAMMENS, Y., VOORDECKERS, W., VAN GILS, A. *Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda*. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n.2, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228118712_Boards_of_Directors_in_Family_Businesses_A_Literature_Review_and_Research_Agenda>. Acesso em: 06 out. 2025.

BANCO MUNDIAL. **Manual IFC de governança para empresas familiares**. 2 ed, 2008 Disponível em: <<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/portuguese-family-business-final-2008.pdf>>. Acesso em 27 set. 2025.

BEUREN, I. M.; FACHINI, G. J.; NASCIMENTO, S. Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 7, n. 13. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/315043997_Evidencias_de_isomorfismo_nas_funcoes_da_controladoria_das_empresas_familiares_texteis_de_Santa_Catarina_DOI1050072175-80692010v7n13p35>. Acesso em: 29 out. 2025.

BEUREN, I. M.; MÜLLER, E. T. C. Estrutura Formal e práticas da Controladoria em

empresas familiares brasileiras. **Revista Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v.26, n.76, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/46254176_Estrutura_Formal_e_Praticas_da_Controladoria_em_Empresas_Familiares_Brasileiras.> Acesso em: 20 set. 2025.

BEUREN, I. M; OLIVEIRA, E. L. Processo de institucionalização de hábitos e rotinas de controladoria: um estudo de caso em empresa familiar. **Revista Ambiente Contábil**. Natal, v. 4, n. 2, 2012. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente/article/viewPDFInterstitial/1367/1255>>. Acesso em: 02 nov. 2025.

BERTÓLI, N. C., et al. A aplicação da controladoria estratégica na concorrência entre empresas familiares de triticultura **ID on line**. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. Jabotão dos Guararapes, 14, n.51, 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2482>>. Acesso em: 25 set. 2025.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf>>. Acesso em: 29 ago. 2025

BROTTO, C. R. **Análise das publicações sobre Controladoria no congresso brasileiro de custos no período de 2008 a 2016**. Disponível em: <http://repositorio.fucamp.com.br/bitstream/FUCAMP/157/1/Analisepublicacoescontroladoria.pdf>>. Acesso em 01 nov. 2025.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** - GECON. São Paulo: Atlas. (1999). Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001096730>>. Acesso em 01 nov. 2025.

CRISTIANE, M. M. Abordagens e procedimentos qualitativos: implicações para pesquisas em organizações. **Revista Alcance**. Itajaí, vol. 21, n. 2, abr-jun, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/268514921_Abordagens_e_procedimentos_qualitativos_implicacoes_para_pesquisas_em_organizacoes. Acesso em 07 out. 2025.

DE MASSIS, A;FRATINNI, F; MAJOCCHI, A; PISCITELLO, L. **Family firms in the global economy**: toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. Universidade Politecnico de Milano. Disponível em: https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/1045153/477111/introduction_accepted.pdf>. Acesso em 02 nov. 2025.

E.Y. BRASIL. Ernst. & Young Global Ltda, Brasil. **Como as 500 maiores empresas familiares constroem e sustentam valor**. E.Y Brasil, abr. 2025. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/insights/family-enterprise/como-as-500-maiores-empresas-familiares-do-mundo-constroem-e-sustentam-valor>. Acesso em 25 set. 2025.

FLORIANO, D., et al. Controladoria como Instrumento de Apoio à Gestão de Empresas Familiares de Micro e Pequeno Porte. **Revista Gestão e Sustentabilidade**, Chapecó, v. 3, n.1,

2023. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/13873>. Acesso em: 28 set. 2025.

FREITAS, A. N. Implantação de Controladoria Profissionalizada em Empresa de Gestão Familiar em substituição a membros ligados a família. In: **X Singep**, São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://submissao.singep.org.br/10singep/proceedings/arquivos/61.pdf>>. Acesso em: 28 set.2025.

FREITAS, A. N.; OLIVEIRA, L. R. de; CAVALCANTE, I. C. C. R. Implantação e integração de atividades de controladoria em empresa de administração familiar. **Revista Científica Cintec**. São Paulo, n. 1:54, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/378987046_Implantacao_e_integracao_de_atividades_de_controladoria_em_empresa_de_administracao_familiar>. Acesso em: 30 set. 2025.

GERICK, K. E.; DAVIS, J. A.; MCCOLLUM HAMPTON, M.; LANSBERG, I. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: **Harvard Business Review Press**, Boston, 1997. Disponível em: <<https://archive.org/details/generationtogene00gers>>. Acesso em: 03 out. 2025.

GHISLERI, M. M. **Impactos na controladoria a partir da implementação do sistema de governança em uma empresa familiar**.2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Santa Catarina, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/7201>>. Acesso em: 04 out. 2025.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR-GEM. **Empreendedorismo no Brasil**.Curitiba: Ibpq, 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/\\$File/7347.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/4826171de33895ae2aa12cafe998c0a5/$File/7347.pdf)>. Acesso em: 11 set. 2025.

HENRIQUE, M. R.; UZAN, M. da S. Controladoria em empresas familiares. **Revista Estudos e Negócios Academics**,,Santo André, v. 3, n. 5, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/373228987_Controladoria_em_empresas_familiares>Acesso em: 08 out. 2025.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. Contabilidade gerencial. 12 edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

HIGUCHI, A., PUJOL-COLS, L;BISPO, M. S; GENTILIN, M;MONGRU, S. *Revistas académicas latinoamericanas: relevancia, desafíos y estrategias de desarrollo*. **Revista Iberoamericana de Ciencias Económicas y Sociales**, Mar del Plata, v. 31, n. 64, 2025. Disponível em: <<https://eco.mdp.edu.ar/revistas/index.php/faces/article/view/245>>. Acesso em 29 out. 2025.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Fator humano na governança corporativa - Impactos da era digital. **Relatório anual – 2019**. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24180/relatorioanual2019site.pdf>> Acesso em: 15 out. 2025.

KELLY, J.; SADEGHIEH, T.; ADELI, K. *Peer review in scientific publications: benefits, critiques, & a survival guide*. Milão, 2014. Disponível em: <<https://courses.washington.edu/smithint/peerreview.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2025.

KRAICZY, N. D., HACK, A., KELLERMANN, F. W.. *New product portfolio performance in family firms*. **Journal of Business Research**, 67(6), 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/260609201_New_product_portfolio_performance_in_family_firms>. Acesso em: 04 nov. 2025.

LE BRETON-MILLER, I., MILLER, D.; LLOYD, S. (2004). *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession*, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 28 (4), 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227691188_Toward_an_Integrative_Model_of_Effective_FOB_Succession>. Acesso em: 30 out. 2025.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; ROSA, F. S. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/qpNkP9SLzSCWfrZLKMxt45s/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 20 out. 2025.

MILLER, D., BRETON-MILLER, I.. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. **Family Business Review**, v. 18 n. 3, 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/229583908_Managing_for_the_Long_Run_Lessons_in_Competitive_Advantage_from_Great_Family_Businesses>. Acesso em: 25 out. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://ia804601.us.archive.org/7/items/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8_ed_-www.meulivro.biz/Fundamentos_de_metodologia_cientfica_8_ed_-www.meulivro.biz.pdf> Acesso em: 6 nov. 2025

MARQUES, B. F. Controladoria e empresas familiares: um estudo de caso de empresas da região do interior de São Paulo. **Revista de Gestão e Estratégia**, São Paulo, v.1, n.1, 2019, Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/5071>. Acesso em: 12 out. 2025.
MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MUNIZ, M. R.; CARVALHO, C. C. de. **Análise bibliométrica das práticas de controladoria nas micro e pequenas empresas familiares de 2014 a 2019**, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1076/3/MAR%C3%8DIA%20ROSA%20MUNIZ.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2025..

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Cengage Learning, 2010

PELEIAS, I. R. **Controladoria: gestão de informações para tomada de decisões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PINTO NETO, D. C. **Papel da Controladoria em uma empresa familiar do agronegócio**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis). Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.bc.ufg.br/handle/ri/11356>>. Acesso em: 28 out. 2025.

SANTOS, T. R.; ARAUJO, K. D. de. Características operacionais da controladoria: Estudo de caso em uma empresa familiar e não familiar. In: International Conference In Accounting XVII. São Paulo, 2017. **Anais Fipecafi**. Disponível em <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/17UspInternational/apresentacao.html>>. Acesso em 19 ago 2025.

SCHMIDT, P. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Brookman, 2002.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Observatório Setorial Territorial 2024**, Data Wheel – Sebrae. Disponível em: <<https://observatorio.sebrae.com.br/profile/geo/brasil#section-55>> Acesso em: 09 ago. 2025.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Vantagens e desafios na gestão das empresas familiares**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares,5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 14 ago. 2025.

SILVA, J. **Remuneração variável de executivos em empresas familiares brasileiras**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-17092015-155237/en.php>>. Acesso em: 10 out. 2025.

SIMORANGKIR, T. K., et al. *The role of management accounting and cost information in decision-making*. **International Journal of Management Research & Practice JMRP** v.1, n.1, Delli, 2024. Disponível em: <<https://ejournal.genungmentorshipgroup.com/index.php/ijmrp/article/view/17>>. Acesso em: 20 out, 2025.

SOUZA, L. L. S. de. **Estudo bibliométrico dos artefatos de controladoria: triênio 2015-2017 nos periódicos CAPES Qualis A2 e B2**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/41105>>. Acesso em: 25 out.2025,

SPECKBACHER, G.; WENTGES, P. *The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note*. **Management Accounting Research**, Elsevier, Amsterdam, v.3, n.1. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.mar.2011.06.002>>. Acesso em: 25 out. 2025.

NASCIMENTO, J. O., et al. Estrutura Formal e instrumentos da Controladoria em Empresas Familiares que buscam implementar boas práticas de Governança Corporativa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 1, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1316>>. Acesso em: 20 out. 2025.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ci/a/SLKfBsNL3XHPPqNn3jmqF3q/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 28 set. 2025.

VASCONCELLOS, A. C. S. de. **Marcos legais e processo de legalização do divórcio no Brasil**, 2014. Disponível em: <<https://ri.ucsal.br/server/api/core/bitstreams/51ca4aa4-18bd-4871-b866-1a33c2b1a6cb/content>> Acesso em: 13 out. 2025.

WILL, D. E. M. **Metodologia da pesquisa científica**. Livro digital. 2ª ed. Editora Palhoça. Unisul Virtual, 2012. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/22100/1/fulltext.pdf>. Acesso em 10 out. 2025.