

# **O PAPEL DA CONTROLADORIA NA PREVENÇÃO DE ERROS E FRAUDES: A IMPORTÂNCIA DA CONCILIAÇÃO BANCÁRIA COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE INTERNO**

**THE ROLE OF CONTROLLERSHIP IN PREVENTING ERRORS AND FRAUD:  
THE IMPORTANCE OF BANK RECONCILIATION AS AN INTERNAL CONTROL  
INSTRUMENT**

Ciências Sociais Aplicadas • 14/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/791962558](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/791962558)

---

Mara Eduarda Rocha<sup>1</sup>

---

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a contribuição da conciliação bancária, enquanto instrumento de controladoria, para a prevenção e identificação de erros e fraudes nas organizações. Para isso, o estudo realizou uma revisão sistemática da literatura, orientada pelas diretrizes PRISMA, complementada por buscas no Google Acadêmico e por uma busca sem filtros sobre conciliação bancária, seguida de análise de conteúdo. O estudo reuniu 27 artigos, analisados a partir de três eixos: a controladoria como ferramenta de gestão, a controladoria como ferramenta de controle e a conciliação bancária à luz da literatura sobre controladoria, complementados por uma síntese sobre erros e fraudes. Os resultados indicam que a controladoria contribui para a qualidade das informações contábeis e para a tomada de decisão por meio de sistemas de informação e mecanismos de controle. Verificou-se, contudo, que apenas parte da literatura mais recente trata a conciliação bancária como objeto central de investigação, de forma ainda dispersa e pouco articulada aos fundamentos teóricos da controladoria, o que evidencia uma lacuna de integração entre os procedimentos operacionais de verificação e essa literatura. A conciliação bancária é compreendida como procedimento de controle que compara os registros contábeis internos aos dados das instituições financeiras, favorecendo a identificação e a correção de divergências. Conclui-se que, à luz da literatura analisada, a conciliação bancária pode contribuir para a confiabilidade das informações financeiras e para o fortalecimento dos controles internos, embora essa conclusão decorra de uma interpretação teórica, não de evidências empíricas sobre sua aplicação nas organizações.

**Palavras-chave:** controladoria; conciliação bancária; controle interno; fraudes; contabilidade.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the contribution of bank reconciliation, as a controllership tool, to the prevention and identification of errors and fraud within organizations. To this end, the study conducted a systematic literature review guided by PRISMA guidelines, complemented by Google Scholar searches and an unfiltered search on bank reconciliation, followed by content analysis. The study examined 27 articles based on three thematic axes: controllership as a management tool, controllership as a control mechanism, and bank reconciliation viewed through the lens of controllership literature, complemented by a synthesis on errors and fraud. The results indicate that controllership contributes to the quality of accounting information and to decision-making through information systems and control mechanisms. However, it was found that only part of the more recent literature treats bank reconciliation as the central object of investigation, in a still scattered manner and poorly connected to established controllership theory, which reveals a gap in the integration between operational verification procedures and this literature. Bank reconciliation is understood as a control procedure that compares internal accounting records with data from financial institutions, facilitating the identification and correction of discrepancies. The study concludes that, based on the analyzed literature, bank reconciliation can contribute to the reliability of financial information and the strengthening of internal controls, although this conclusion stems from a theoretical interpretation rather than empirical evidence regarding its application in organizations.

**Keywords:** controllership; bank reconciliation; internal control; fraud; accounting.

## **1. INTRODUÇÃO**

A controladoria pode ser definida como a unidade administrativa responsável por garantir informações adequadas à tomada de decisão, auxiliando os gestores na busca pela eficiência econômica de suas respectivas áreas e assegurando a eficácia empresarial por meio da coordenação dos esforços das diferentes áreas da organização (Silva, 2022, p. 9). Dessa forma, exerce papel fundamental no fornecimento de informações confiáveis à gestão e no apoio ao planejamento, controle e tomada de decisões, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Silva, 2022).

Nesse sentido, Borinelli (2006, p. 105) define a Controladoria como um “conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. Essa perspectiva evidencia que a controladoria não deve ser compreendida apenas como um órgão administrativo, mas como uma área que integra, de forma sistêmica, conhecimentos contábeis, financeiros e gerenciais, contribuindo para maior eficácia no processo decisório das organizações. Para Antonio (2017), os mecanismos de controle interno, quando aplicados de forma contínua por meio de monitoramento e avaliação sistemáticos, funcionam como a principal linha de defesa contra fraudes, contribuindo diretamente para a proteção do patrimônio e a continuidade das organizações.

Estudos abordam que a efetividade do controle interno está diretamente relacionada à capacidade de reduzir falhas na gestão, o que, por consequência, contribui para diminuir os conflitos de agência entre gestores e demais partes interessadas (Kinzler, 2023). Nesse sentido, compreende-se que o papel da controladoria

ultrapassa o registro contábil, alcançando também aspectos de governança e gestão de riscos, dos quais a conciliação bancária constitui um dos principais instrumentos. Ademais, Guimarães (2010) aponta que a conciliação bancária funciona como um controle de natureza detectiva e corretiva, ao permitir identificar inconsistências entre os registros internos e os extratos bancários e corrigi-las por meio de lançamentos devidamente aprovados pela administração. Nesse contexto, a conciliação bancária não se limita a uma atividade meramente burocrática, constituindo-se como um importante instrumento de controle e análise financeira, na medida em que possibilita verificar a consistência entre os registros internos e os extratos bancários, identificando divergências e corrigindo-as antes que comprometam a confiabilidade das informações (Andrade, 2022). Quando integrada às demais práticas de controle, essa rotina contribui para o fortalecimento da governança corporativa, uma vez que promove padronização e transparência, elementos que aumentam a credibilidade da organização no mercado (Trindade *et al.*, 2025). Dessa forma, compreender o papel do controle interno nesse contexto torna-se fundamental para garantir a confiabilidade das informações e a eficiência da gestão, especialmente diante das crescentes exigências do mercado por maior transparência e credibilidade nas demonstrações contábeis (Souza; Bauer; Coletti, 2020, p. 148).

Diante desse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa:

**Como a conciliação bancária, na controladoria, contribui para prevenir e identificar erros e fraudes nas organizações?**

Para responder a essa questão, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, de cunho qualitativo, buscando analisar a relação entre os mecanismos de controladoria, a prática da conciliação bancária e a eficácia dos controles internos.

Posto isto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a contribuição da conciliação bancária, enquanto instrumento de controladoria, para a prevenção e identificação de erros e fraudes nas organizações. De forma específica, busca-se: descrever os conceitos de controladoria e controle interno à luz da literatura contábil; caracterizar a conciliação bancária como mecanismo de controle interno; e discutir, com base nos referenciais teóricos selecionados, de que forma sua aplicação contribui para a prevenção e a identificação de erros e fraudes nas organizações.

A relevância deste estudo justifica-se pelo fato de que erros e fraudes contábeis representam um risco constante para a continuidade das organizações, podendo comprometer a confiabilidade das informações financeiras e a credibilidade perante investidores, fornecedores, instituições financeiras e demais partes interessadas (Trindade *et al.*, 2025). Sistemas de controles internos bem estruturados, aliados à atuação eficaz de auditorias internas e externas, contribuem para reduzir os riscos corporativos e fortalecer a reputação da organização no mercado; a ausência ou fragilidade desses mecanismos, por outro lado, pode resultar em perdas financeiras significativas e danos reputacionais (Trindade *et al.*, 2025). Nesse contexto, compreender de que forma a conciliação bancária, enquanto instrumento de controle interno vinculado à controladoria, contribui para a prevenção e identificação dessas ocorrências torna-se relevante tanto para o meio acadêmico, ao ampliar as discussões teóricas sobre o tema, quanto para o meio empresarial, ao fornecer subsídios práticos para o aprimoramento dos controles internos adotados pelas organizações (Santos *et al.*, 2022).

Esta pesquisa contribui para a consolidação do entendimento sobre a importância da conciliação bancária como mecanismo de controle interno, oferecendo aos gestores e profissionais da área contábil um referencial teórico que auxilie na adoção de práticas mais eficazes de prevenção a erros e fraudes. Busca-se ainda fornecer subsídios para estudos futuros que aprofundem a relação entre controladoria, controle interno e conciliação bancária no contexto das organizações contemporâneas, fortalecendo a literatura nacional sobre o tema.

Este trabalho está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. Na sequência, apresenta-se o referencial teórico, no qual são discutidos, com base em artigos científicos, os principais conceitos relacionados à controladoria, ao controle interno e à conciliação bancária. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos, e a quarta apresenta a análise dos dados. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. A Controladoria e Sua Função no Controle Interno**

Borinelli (2006) define a controladoria como um conjunto de conhecimentos de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, voltado ao controle do processo de gestão organizacional. Ou seja, a articulação entre esses diferentes conhecimentos que permite à controladoria atuar de forma sistêmica na coordenação das diferentes áreas da organização (Chagas, 2025).

Nesse contexto, o controle interno figura como um dos principais instrumentos de atuação da controladoria, na medida em que se

torna a base de geração de informações tempestivas e adequadas ao processo de gestão (Rocha, 2025). O controle interno compreende o conjunto de métodos e procedimentos coordenados pela administração com o objetivo de proteger o patrimônio, verificar a exatidão dos registros contábeis, promover eficiência operacional e assegurar a observância das diretrizes da organização (Chagas, 2025). Nesse sentido, Crepaldi (2013) ressalta que o controle interno deve ser compreendido como parte integrante do processo de gestão, contribuindo para a confiabilidade das informações produzidas pela contabilidade gerencial e para mitigação de erros das transações.

Nesse sentido, a controladoria configura-se como um instrumento de governança corporativa<sup>2</sup>, na medida em que contribui para reduzir a assimetria de informação e os conflitos de agência<sup>3</sup> (Rocha, 2025). Diante do exposto, a controladoria e o controle interno são elementos indissociáveis dentro da gestão organizacional: enquanto a primeira fornece o suporte informacional e estratégico, o segundo atua como o mecanismo operacional que garante a confiabilidade dessas informações e a segurança do patrimônio (Cocchiarelli, 2025). É nesse contexto que instrumentos como a conciliação bancária ganham relevância: por se tratar de um controle de natureza detectiva e corretiva, capaz de identificar e corrigir falhas antes que estas se convertam em erros ou fraudes (Chagas, 2025).

## **2.2. O Controle Interno na Prevenção de Erros e Fraudes**

O erro e a fraude, embora frequentemente tratados de forma conjunta na literatura contábil, possuem naturezas distintas. Conforme estabelece o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2009), o fator distintivo entre fraude e erro está no fato de um ser

intencional e o outro não. Esse comportamento é explicado pelo modelo do “Triângulo da Fraude”<sup>4</sup>, segundo o qual o comportamento fraudulento emerge da convergência de três fatores: pressão, geralmente de natureza financeira ou pessoal; oportunidade, decorrente de falhas nos controles internos; e racionalização, a justificativa que o indivíduo constrói para validar o próprio ato. Cocchiarelli (2025) complementa essa discussão ao classificar as fraudes corporativas em dois grandes grupos: a apropriação indevida de ativos, relacionada ao uso pessoal de recursos da entidade, e as fraudes nas demonstrações contábeis, voltadas à manipulação de informações para induzir os usuários externos ao erro.

Casos recentes no mercado brasileiro evidenciam como falhas nos controles internos podem viabilizar fraudes de grande proporção. Krauspenhar e Rover (2020), ao analisarem o caso da Via Varejo S.A., constataram que a manipulação da provisão trabalhista da companhia, somada a falhas identificadas nos controles internos, resultou em distorções relevantes nas contas contábeis, evidenciando que a fragilidade dos mecanismos de controle pode comprometer diretamente a confiabilidade das informações divulgadas ao mercado.

Santos et al. (2022) corrobora essa perspectiva ao afirmar que o controle interno funciona como uma ferramenta de gestão capaz de prevenir e reduzir a ocorrência de fraudes e erros nas organizações empresariais, evidenciando que, embora um sistema de controle interno bem desenhado não elimine completamente o risco de perda, ele reduz a probabilidade de ocorrência. Entre os mecanismos práticos destacados pelo autor, sobressai-se o treinamento contínuo dos colaboradores, capaz de capacitá-los e,

assim, reduzir a ocorrência de erros no cotidiano de trabalho (Cocchiarelli, 2025). Posto isto, a prevenção de erros e fraudes não decorre de um único instrumento isolado, mas de um conjunto articulado de controles.

### **2.3. Conciliação Bancária Como Instrumento de Controle das Informações Internas**

A conciliação bancária consiste na comparação periódica entre a conta movimento e o registro contábil interno da empresa, sendo fundamental para garantir um saldo confiável (Andrade *et al.*, 2022). É na análise dos lançamentos, no momento da conciliação, que se revelam as divergências entre o registro contábil e o que consta nos extratos de movimentação (Andrade *et al.*, 2022). Andrade *et al.* (2022) complementam que, identificada a origem das divergências, deve-se corrigir as diferenças no controle contábil interno da empresa, de modo que os registros estejam em conformidade. Com isso, evita-se que tais falhas comprometam a confiabilidade dos relatórios contábeis.

Essa concepção encontra amparo na estrutura conceitual internacionalmente difundida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* — COSO (2013), segundo a qual o controle interno é conduzido para atingir objetivos operacionais, de divulgação e de conformidade, constituindo um processo formado por tarefas e atividades contínuas. Nesse sentido, entende-se que a conciliação bancária deve ser compreendida não como um fim isolado, mas como uma das atividades de controle que sustentam a confiabilidade das informações.

Sob a perspectiva do planejamento financeiro, Rocha (2025) aborda que no instante da conciliação, realiza-se a comparação entre o controle interno e o extrato bancário, o que permite à organização planejar seu orçamento e elaborar previsões financeiras mais realistas, além de subsidiar as projeções de fluxo de caixa. Nesse contexto, Nogueira (2025) destaca que a frequência da conciliação influencia diretamente a capacidade de a auditoria interna identificar falhas nos controles do setor financeiro, recomendando-se sua realização com periodicidade frequente, de modo a permitir a identificação e a correção de falhas em tempo hábil.

Assim, a conciliação bancária qualifica-se como um controle de natureza detectiva e corretiva (Chagas, 2025), ao passo que, integrada à rotina da controladoria, assume também caráter preventivo, na medida em que sua aplicação sistemática reduz a janela de oportunidade para a ocorrência de fraudes. Dessa forma, a conciliação bancária não deve ser compreendida como uma rotina meramente operacional, mas como um instrumento estratégico de controle interno, capaz de assegurar a fidedignidade das informações financeiras.

Chagas (2025) constata que a carência de conhecimento técnico e de procedimentos de controle conduz empresas e instituições à desorientação operacional e ao retrabalho, evidenciando que a ausência de uma rotina estruturada de conciliação bancária compromete a confiabilidade dos saldos e a qualidade das informações disponibilizadas à gestão. Em direção semelhante, Cabral e Muñoz (2017) constataam que parte significativa dos estudos por elas analisados aponta a necessidade de técnicas contábeis consolidadas de conciliação bancária como condição para que a

gestão financeira se torne mais qualificada e capaz de oferecer retorno ágil, eficaz e seguro à tomada de decisão.

Já Cocchiarelli (2025) evidencia, a partir de enfoque prático, que a conciliação bancária se integra ao cotidiano operacional da contabilidade, e não apenas às exigências formais de encerramento de período, constituindo etapa indispensável para que os relatórios financeiros reflitam, com fidelidade, a real disponibilidade de recursos da entidade.

Essa perspectiva converge com estudos mais recentes sobre prevenção e detecção de fraudes e erros contábeis (Nogueira, 2025). Cocchiarelli (2025) destaca que mecanismos de verificação periódica, como a conciliação bancária, atuam de forma complementar à auditoria externa ao reforçar a segregação de funções e a padronização de processos, reduzindo a probabilidade de distorções não identificadas nas demonstrações contábeis. Para o autor, a efetividade desses controles depende da regularidade de sua aplicação e da formalização dos procedimentos adotados, de modo que as inconsistências sejam identificadas e corrigidas antes de se converterem em prejuízos financeiros ou em fragilidades de governança (Rocha, 2025).

Diante do exposto, nota-se que a conciliação bancária se consolida como elemento central da arquitetura de controle interno das organizações, articulando-se tanto às práticas tradicionais de controladoria quanto às exigências contemporâneas de auditoria e governança na prevenção de erros e fraudes (Chagas, 2025).

### **3. METODOLOGIA**

Para responder à pergunta que orienta este estudo "Como a conciliação bancária, na controladoria, contribui para prevenir e identificar erros e fraudes nas organizações?" e para atender ao objetivo de analisar a contribuição da conciliação bancária, enquanto instrumento de controladoria, para a prevenção e identificação de erros e fraudes, optou-se por conduzir uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) orientada pelo protocolo PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021).

A escolha desse protocolo justifica-se por sua capacidade de conferir maior rigor científico ao processo de revisão, na medida em que estrutura a busca, o rastreamento, a seleção e a síntese dos estudos de forma sistemática, testável e passível de reprodução por outros pesquisadores. Esse protocolo organiza a busca, o rastreamento e a seleção dos estudos em etapas sucessivas, estruturadas neste trabalho em quatro: (i) identificação, fase em que são definidos os elementos norteadores da pesquisa a pergunta de pesquisa, o objetivo do estudo e o protocolo metodológico adotado; (ii) seleção, etapa em que são estabelecidos os parâmetros de busca junto às bases de dados escolhidas, bem como os filtros de área, tipo de documento e idioma aplicados para refinar os resultados; (iii) elegibilidade, momento em que se realiza a leitura exploratória dos títulos e resumos dos estudos remanescentes e se aplicam os critérios de exclusão definidos; e (iv) inclusão, que corresponde à consolidação do corpus final que fundamentará a análise da Revisão Sistemática da Literatura.

Essa organização em fases sucessivas confere transparência a cada decisão metodológica tomada ao longo do processo, permitindo que terceiros possam replicar o percurso adotado neste estudo. O percurso metodológico deste estudo organiza-se, portanto, em duas

etapas complementares: a primeira consiste na condução da Revisão Sistemática da Literatura orientada pelo protocolo PRISMA, apresentada a seguir; a segunda corresponde à Análise de Conteúdo dos estudos selecionados, técnica empregada para o tratamento e a interpretação dos dados extraídos do corpus final, detalhada na seção 3.5.

### **3.1. Primeira Etapa da RSL - Identificação**

Para a execução da primeira etapa do protocolo PRISMA, foram definidos três elementos que orientaram toda a condução da busca bibliográfica.

O primeiro elemento estabelecido foi a questão norteadora da pesquisa: "Como a conciliação bancária, na controladoria, contribui para prevenir e identificar erros e fraudes nas organizações?". Essa pergunta delimitou o escopo temático da revisão, direcionando a busca para estudos que relacionassem os mecanismos de controladoria e controle interno à prática da conciliação bancária.

Em seguida, como segundo elemento, definiu-se o objetivo da pesquisa, já apresentado na introdução: analisar a contribuição da conciliação bancária, enquanto instrumento de controladoria, para a prevenção e identificação de erros e fraudes nas organizações. Esse objetivo serviu como critério orientador para a seleção dos termos de busca e das bases de dados consultadas nas etapas subsequentes.

Por fim, como terceiro elemento, adotou-se o protocolo PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021) como referência metodológica para a condução da revisão sistemática, por se tratar de um protocolo amplamente reconhecido na literatura científica por conferir

transparência, rigor e reprodutibilidade ao processo de seleção dos estudos. Com base nesses três elementos, o termo de busca escolhido em português foi “controladoria contábil” e em inglês “*accounting controllership*”, por representar diretamente o núcleo temático da pesquisa e por se relacionar aos conceitos de controle interno e conciliação bancária discutidos no referencial teórico. Optou-se por não delimitar o termo entre aspas nas plataformas de busca, uma vez que esse recurso tende a restringir excessivamente os resultados retornados, podendo excluir da base inicial estudos relevantes para a temática já na fase de identificação. As buscas foram realizadas em 14 de julho de 2026, por meio da caixa de busca simples de cada plataforma, sem restrição a um campo específico (título, resumo ou palavras-chave); No Portal de Periódicos da CAPES; utilizou-se o termo “controladoria contábil”; na ScienceDirect; o termo “*accounting controllership*”.

### **3.2. Segunda Etapa da RSL - Seleção**

Nesta etapa, foram estabelecidos os parâmetros de busca junto às duas bases de dados selecionadas: o Portal de Periódicos da CAPES e a *ScienceDirect*, escolhidas por reunirem acervo científico amplo e confiável e por permitirem a aplicação de filtros distintos de refinamento. Delimitou-se, ainda, o período de publicação dos estudos entre os anos de 2002 e 2026, e admitiram-se trabalhos em português e em inglês. O recorte inicial em 2002 corresponde ao ano do estudo mais antigo localizado nas buscas (Martin, 2002), de modo a abranger toda a produção disponível nas bases consultadas sobre o tema. A última busca foi realizada em 28 de setembro de 2026.

No Portal de Periódicos da CAPES, por se tratar de uma base de abrangência nacional, a busca foi realizada em língua portuguesa, com o termo “controladoria contábil”, retornando inicialmente 180 registros. Em seguida, aplicou-se o filtro de acesso aberto, restando 162 artigos; na sequência, o filtro de tipo de documento (revisado por pares) reduziu a base para 34 registros; por fim, o filtro de área de conhecimento (Ciências Sociais Aplicadas) resultou em 33 artigos.

Na *ScienceDirect*, base de alcance predominantemente internacional, a busca foi conduzida em língua inglesa, com o termo equivalente “*accounting controllership*”, retornando inicialmente 300 registros. Após a aplicação do filtro de tipo de documento (revisado por pares), restaram 242 artigos; em seguida, o filtro de área de conhecimento (Ciências Sociais Aplicadas) reduziu a base para 66 registros; por fim, o filtro de acesso aberto resultou em 22 artigos.

Como estratégia complementar às buscas sistemáticas realizadas nas duas bases de dados, realizou-se uma busca manual no Google Acadêmico utilizando os descritores “controladoria contábil” e em inglês “*accounting controllership*”, em 14 de julho de 2026, relacionados ao tema da pesquisa. Essa etapa foi adotada em razão do reduzido número de estudos encontrados sobre a relação entre controladoria e conciliação bancária. A busca resultou na identificação de 17 artigos potencialmente relevantes, os quais foram submetidos aos mesmos critérios de elegibilidade aplicados aos estudos provenientes das bases CAPES e *ScienceDirect*.

Adicionalmente, em 28 de setembro de 2026, realizou-se uma busca complementar com o termo “conciliação bancária” no Portal de Periódicos da CAPES e no Google Acadêmico, com o objetivo de

localizar estudos que tratassem diretamente desse procedimento, pouco recuperados pelo descritor principal. Nessa busca, não foram aplicados os filtros de refinamento utilizados nas buscas principais, pois, quando aplicados, eles excluía dos resultados estudos aderentes ao tema. A busca identificou 6 artigos potencialmente relevantes: três no Portal de Periódicos da CAPES, dois no Google Acadêmico e um localizado diretamente no site do periódico que o publicou. Em seguida, o título de cada um desses artigos foi pesquisado no Portal de Periódicos da CAPES e no Google Acadêmico, para verificar se também estava indexado nessas plataformas. Como os filtros não foram aplicados, o atendimento aos critérios de inclusão, como a publicação em periódico revisado por pares, foi verificado individualmente na fase de elegibilidade. Por não seguir a mesma sequência de filtros das buscas principais, essa etapa é apresentada como complementar e não é plenamente reprodutível. Os 6 artigos atenderam aos critérios de elegibilidade e inclusão aplicados às demais fontes e foram incluídos.

### **3.3. Terceira Etapa da RSL - Elegibilidade**

Na fase de elegibilidade, realizou-se a leitura exploratória dos títulos e resumos dos artigos remanescentes das duas bases de dados consultadas, bem como do material complementar, com o propósito de verificar sua real aderência ao tema. Buscou-se identificar não apenas a ocorrência do termo controladoria, mas sua associação efetiva a mecanismos de controle interno e, quando possível, à prática de conciliação bancária. Adotaram-se como critérios de inclusão: (i) artigos científicos revisados por pares; (ii) publicados em português ou em inglês, entre 2002 e 2026; e (iii) que tratassem da controladoria em contexto empresarial e privado, associada a mecanismos de controle interno e, quando possível, à conciliação

bancária. Foram excluídos, nessa etapa: (i) estudos duplicados, identificados tanto dentro de uma mesma fonte quanto entre as fontes consultadas; (ii) publicações cujo foco estava voltado à controladoria no âmbito da administração pública (controladoria governamental ou municipal), por não guardarem relação direta com o escopo desta pesquisa, centrado na controladoria em contexto empresarial e privado; (iii) estudos sem aderência ao tema da pesquisa, isto é, sem associação entre controladoria e mecanismos de controle interno (e, quando possível, conciliação bancária); e (iv) dissertações, teses e trabalhos de conclusão de curso, por não constituírem artigos publicados em periódicos científicos. Conforme o fluxograma, essa etapa resultou em 21 estudos na CAPES (a partir de 33) e 15 na ScienceDirect (a partir de 22); na etapa de inclusão, esses números foram reduzidos para 12 e 5, respectivamente, ou seja, foram excluídos 9 e 10 estudos. Considerando o conjunto das buscas sistemáticas e da busca complementar, foram excluídos 51 estudos nas etapas de triagem, sendo 12 por duplicidade, 19 por tratarem de controladoria no setor público, 17 por falta de aderência ao tema e 3 por não constituírem artigos científicos (duas dissertações e um trabalho de conclusão de curso, todos provenientes do Google Acadêmico), conforme o critério de exclusão (iv). Todos os estudos foram analisados por meio da leitura de títulos e resumos, não tendo havido leitura do texto completo nessa etapa.

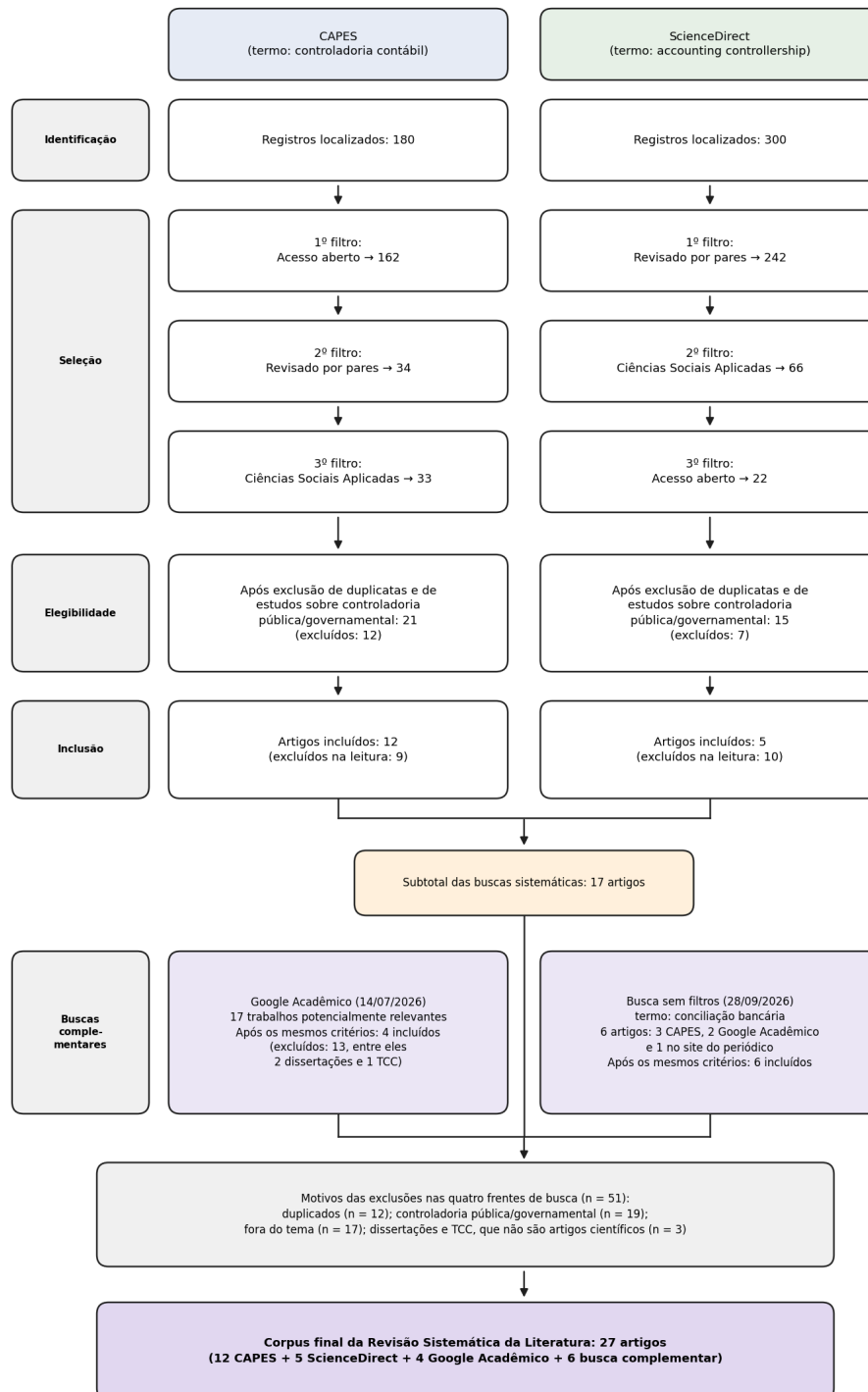
### **3.4. Quarta Etapa da RSL - Inclusão**

Ao término das quatro etapas do protocolo PRISMA, restaram 17 estudos oriundos das buscas sistemáticas realizadas no Portal de Periódicos da CAPES (12) e na ScienceDirect (5), que atenderam integralmente aos critérios de inclusão estabelecidos. A esse

conjunto somaram-se 4 artigos provenientes da busca complementar no Google Acadêmico (dos 17 trabalhos ali identificados, 13 foram excluídos, entre eles duas dissertações e um trabalho de conclusão de curso, pelo critério de exclusão (iv)) e 6 artigos identificados na busca complementar com o termo “conciliação bancária”, todos submetidos aos mesmos critérios de elegibilidade e inclusão. Assim, o corpus final da Revisão Sistemática da Literatura foi composto por 27 artigos científicos únicos (12 da CAPES, 5 da ScienceDirect, 4 do Google Acadêmico e 6 da busca complementar). Esses estudos fundamentam a análise apresentada ao longo deste trabalho sobre a relação entre controladoria, controle interno e conciliação bancária nas organizações. O fluxograma do processo, elaborado com base no PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021), é apresentado a seguir.

**Figura 1.** Fluxograma do processo de seleção dos estudos (PRISMA 2020)

### Fluxo PRISMA da Revisão Sistemática da Literatura



Fonte: elaborado pela autora com base no PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

**Fonte:** elaborado pela autora com base em Page *et al.* (2021).

## 3.5. Análise de Conteúdo

Após a consolidação do corpus final da Revisão Sistemática da Literatura, os 27 artigos selecionados foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011), com apoio em Pletsch *et al.* (2021) quanto ao seu uso em pesquisas contábeis, com o

propósito de tratar e interpretar as evidências extraídas dos estudos à luz do objetivo desta pesquisa.

A Análise de Conteúdo foi conduzida em três fases sucessivas. Na primeira, de pré-análise, realizou-se a leitura flutuante dos artigos do corpus, com a organização do material e a definição preliminar das categorias de análise, estruturadas a partir dos eixos temáticos que fundamentam este estudo: a controladoria como ferramenta de gestão, a controladoria como ferramenta de controle, a conciliação bancária à luz da literatura sobre controladoria e a prevenção e identificação de erros e fraudes. As três primeiras categorias deram origem, em linhas gerais, aos eixos apresentados nas subseções 4.1 a 4.3; a quarta, por atravessar os demais eixos, é tratada em uma síntese transversal na subseção 4.4. Na segunda fase, de exploração do material, os artigos foram codificados de acordo com essas categorias, identificando-se os trechos e achados de cada estudo que se relacionavam a cada eixo temático. Na terceira fase, de tratamento dos resultados e inferência, os achados foram organizados e interpretados por categoria, permitindo identificar convergências, divergências e lacunas na literatura quanto à contribuição da conciliação bancária, enquanto instrumento de controladoria, para a prevenção e identificação de erros e fraudes nas organizações.

Os resultados dessa análise, organizados por categoria temática, fundamentam a discussão apresentada no capítulo seguinte deste trabalho.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

O corpus final desta Revisão Sistemática da Literatura reuniu 27 artigos científicos únicos, provenientes do Portal de Periódicos da CAPES, do Google Acadêmico e da base *ScienceDirect*, versando sobre controladoria contábil. A leitura integrada desses estudos permite organizar os achados em três grandes eixos: a controladoria como ferramenta de gestão, a controladoria como ferramenta de controle e, por fim, a conciliação bancária à luz dessa literatura, complementados por uma síntese transversal sobre erros e fraudes (subseção 4.4). A discussão que se segue percorre esses três eixos, articulando os achados dos estudos selecionados e apontando convergências, divergências e lacunas na literatura.

#### **4.1. A Controladoria Como Ferramenta de Gestão**

O primeiro eixo temático reúne os estudos que compreendem a controladoria como uma área de suporte ao planejamento, à formulação de estratégias e à tomada de decisões organizacionais. Em conjunto, esses trabalhos demonstram uma ampliação da função tradicionalmente atribuída à contabilidade: além do registro dos fatos patrimoniais e do cumprimento das obrigações fiscais, passa-se a valorizar a produção, a interpretação e a comunicação de informações úteis à gestão, conforme pode ser analisado no Quadro 1.

##### **Quadro 1.** A Controladoria como Ferramenta de Gestão

| Item | Autor(es) | Ano  | Síntese                                               |
|------|-----------|------|-------------------------------------------------------|
| 1    | Martin    | 2002 | Da contabilidade à controladoria: evolução necessária |

|   |                                                |      |                                                                                                                    |
|---|------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Lunkes,<br>Gasparetto e<br>Schnorrenberg<br>er | 2010 | Um estudo sobre as funções<br>da controladoria                                                                     |
| 3 | Beuren,<br>Gomes e Luz                         | 2012 | Motivações para implantar a<br>área organizacional de<br>controladoria em grandes<br>empresas                      |
| 4 | Brescovici,<br>Garrido e<br>Monticelli         | 2022 | As capacidades geradoras de<br>valor da controladoria                                                              |
| 5 | Silva e<br>Marcelino                           | 2019 | Um estudo exploratório<br>sobre a atividade de<br>controladoria e seu impacto<br>nas micros e pequenas<br>empresas |
| 6 | Soares e<br>Karnopp                            | 2024 | O método Helfert de análise<br>das demonstrações<br>contábeis aplicado a uma<br>empresa da atividade<br>pesqueira  |
| 7 | Nogueira <i>et al.</i>                         | 2025 | Contabilidade gerencial<br>como estratégia empresarial:<br>uma revisão sistemática da<br>literatura                |
| 8 | Reginato e<br>Nascimento                       | 2007 | Um estudo de caso<br>envolvendo Business<br>Intelligence como<br>instrumento de apoio à<br>controladoria           |

|    |                                                |      |                                                                                                                                  |
|----|------------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | Silva,<br>Mendonça,<br>Gonçalves e<br>Bernardo | 2016 | Análise do uso de instrumentos de controladoria nos empreendimentos comerciais e industriais, de São João Del-Rei – Minas Gerais |
| 10 | Rautiainen <i>et al.</i>                       | 2024 | Towards fluid role identity of management accountants: a case study of a Finnish bank                                            |

**Fonte:** elaborado pela autora (2026).

A controladoria representa uma atuação mais analítica da contabilidade, voltada à compreensão do desempenho organizacional e ao apoio aos gestores. No plano conceitual, Martin (2002) sustenta que o modelo de contador restrito às funções de registro e de escrituração tende a ser substituído por uma atuação orientada ao provimento de informações gerenciais. Essa compreensão encontra respaldo em Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), que, ao compararem estudos empíricos nacionais e internacionais, identificaram a elaboração e a interpretação de relatórios entre as funções mais frequentemente atribuídas à controladoria. A convergência entre esses estudos indica que a informação contábil adquire utilidade gerencial quando deixa de ser apenas produzida e passa a ser interpretada em função das necessidades decisórias da organização. Entende-se, nesta pesquisa, que essa mudança de enfoque antecipa uma questão retomada mais adiante: de pouco adianta ampliar o volume ou a variedade de informações produzidas se a organização não dispuser de mecanismos que assegurem sua confiabilidade antes de chegarem ao gestor.

Os estudos também associam a formalização da controladoria às demandas organizacionais por planejamento, controle e melhoria do desempenho. Beuren, Gomes e Luz (2012) identificaram que a implantação de uma unidade formal de controladoria em grandes empresas está relacionada, entre outros fatores, à necessidade de suporte informacional ao planejamento e à busca por maior eficácia organizacional. Brescovici, Garrido e Monticelli (2022), por sua vez, abordam a controladoria como um conjunto de capacidades organizacionais de análise, planejamento e controle. Os resultados encontrados pelos autores indicam uma associação positiva e estatisticamente significativa entre essas capacidades e o desempenho organizacional.

Embora partam de abordagens distintas, esses estudos convergem ao atribuir à controladoria uma função estratégica. Enquanto Martin (2002) e Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010) contribuem para a delimitação conceitual e funcional da área, Beuren, Gomes e Luz (2012) e Brescovici, Garrido e Monticelli (2022) apresentam evidências relacionadas à sua institucionalização e à sua contribuição para o desempenho das organizações. Entretanto, a associação positiva identificada entre as capacidades da controladoria e o desempenho não deve ser interpretada, isoladamente, como comprovação de uma relação causal, pois o desempenho organizacional também pode ser influenciado por fatores econômicos, estruturais e gerenciais não abrangidos pelos estudos.

A relevância gerencial da controladoria não se restringe às organizações de grande porte. Silva e Marcelino (2019) apontam a ausência de práticas estruturadas de gestão como um dos fatores associados à mortalidade precoce dos pequenos negócios. Os

autores indicam que a adoção de instrumentos de controladoria, ainda que de maneira informal e adaptada à realidade dessas organizações, pode contribuir para sua continuidade e seu crescimento. Esse resultado demonstra que a utilidade da controladoria não depende necessariamente da existência de um departamento formal, podendo manifestar-se por meio de práticas e instrumentos gerenciais incorporados à rotina da empresa.

Silva *et al.* (2016), por sua vez, investigam empiricamente o uso de instrumentos de controladoria em empreendimentos comerciais e industriais de São João Del-Rei (MG). Os autores constatarem que a maioria das empresas, na fase pré-operacional, não se preocupa com o uso desses instrumentos, e que, já em operação, o emprego se concentra em funções gerenciais básicas — controle de estoques, de pagamentos e recebimentos e de fluxo de caixa —, havendo maior dificuldade em extrair informações das funções contábil, de custos, tributária e de proteção ao patrimônio, tarefas em geral delegadas a escritórios de contabilidade externos. Esse achado reforça, sob a perspectiva de pequenos e médios negócios, a mesma lacuna entre potencial e uso efetivo da controladoria já identificada por Silva e Marcelino (2019). Ao aproximar os dois estudos, compreende-se que a controladoria, mais do que uma estrutura formal, comporta-se como um conjunto de práticas cuja efetividade depende de sua incorporação à rotina da empresa, independentemente do porte do negócio ou da existência de um departamento dedicado.

Além do contexto das pequenas empresas, outros estudos deste eixo dedicam-se a instrumentalizar a gestão por meio de métodos e ferramentas específicas de análise. Soares e Karnopp (2024) ajustam o modelo de Helfert de análise de desempenho empresarial —

construído originalmente sob a ótica da legislação societária norte-americana — e o aplicam a um estudo de caso de uma empresa brasileira do setor pesqueiro, sob os pontos de vista da administração, dos proprietários e dos credores. Os autores concluem que, uma vez adaptado ao contexto nacional, o modelo amplia a capacidade de diagnóstico da controladoria, ao relacionar índices contábeis e financeiros às expectativas específicas de cada um desses públicos.

Já sob a ótica da estratégia empresarial, Nogueira *et al.* (2025), em revisão sistemática de dez artigos publicados entre 2018 e 2023, verificam como as ferramentas da contabilidade gerencial apoiam a formulação e a execução da estratégia das empresas. O Balanced Scorecard desponta como a ferramenta mais recorrente entre os estudos, por permitir gerenciar objetivos e metas de forma integrada ao planejamento organizacional. Os autores observam, entretanto, que muitas decisões gerenciais continuam sendo tomadas com base na intuição do gestor, e não no uso efetivo dessas ferramentas contábeis — quando de fato utilizadas, elas se mostram fundamentais para o desenvolvimento das metas e a manutenção do diferencial competitivo da empresa. Esse descompasso entre a disponibilidade de ferramentas gerenciais e seu uso efetivo é interpretado, nesta pesquisa, como um primeiro indício de que a formalização da controladoria não garante, por si só, sua utilização no processo decisório — constatação retomada, sob outro ângulo, no eixo seguinte.

A dimensão tecnológica da controladoria também aparece em estudos anteriores. Reginato e Nascimento (2007), em estudo de caso conduzido entre 2003 e 2005, investigam a contribuição de ferramentas de Business Intelligence (BI) para que a controladoria

cumpra sua função de apoio ao processo decisório, constatando que a adoção do BI tornou as informações mais tempestivas e confiáveis, ampliando a estrutura de controle da área — um achado que antecipa, já na primeira década dos anos 2000, a trajetória de digitalização discutida pelos estudos mais recentes deste eixo.

Em perspectiva internacional, Rautiainen *et al.* (2024), em estudo de caso realizado num banco finlandês, mostram que a identidade profissional dos controllers está se tornando cada vez mais fluida, combinando funções técnico-operacionais e estratégicas com novos papéis ligados à tecnologia, à medida que a digitalização, a inteligência artificial e a automação robótica de processos redefinem as demandas sobre esses profissionais. Esse achado sugere que a evolução do papel do controller acompanha a crescente digitalização das rotinas contábeis e gerenciais.

De modo geral, os estudos desse eixo revelam três aspectos centrais. Primeiro, a controladoria amplia o papel da contabilidade ao transformar dados econômico-financeiros em informações úteis ao processo decisório, com funções de análise, planejamento e controle associadas à busca por maior eficácia e melhor desempenho organizacional. Segundo, suas práticas não ficam restritas a empresas de grande porte ou a departamentos formalmente estruturados: os achados sobre micro e pequenas empresas indicam que a controladoria pode se manifestar de forma informal, incorporada à rotina do negócio, desde que adaptada à sua realidade. Terceiro, a própria função do controller está em transformação, combinando funções técnico-operacionais e estratégicas com novos papéis ligados à tecnologia, à medida que a digitalização avança, conforme observado em estudo de caso internacional.

Apesar dessas convergências, os trabalhos concentram-se predominantemente nas funções amplas e estratégicas da controladoria, dedicando menor atenção aos procedimentos operacionais responsáveis por assegurar a qualidade dos dados utilizados nos relatórios gerenciais. Essa constatação é relevante porque a tomada de decisão somente pode ser adequadamente sustentada quando as informações contábeis são confiáveis. Desse modo, a dimensão gerencial da controladoria está diretamente relacionada à existência de mecanismos internos de verificação e controle, aspecto analisado no eixo temático seguinte.

#### **4.2. A Controladoria Como Ferramenta de Controle**

O segundo eixo de artigos concentra-se na controladoria enquanto instrumento de controle interno e de garantia da confiabilidade da informação contábil. Silva *et al.* (2017) investigam a influência do Sistema de Informação Contábil (SIC) como instrumento de apoio à geração de informações fidedignas pela controladoria, conforme pode ser verificado no Quadro 2.

**Quadro 2.** A Controladoria como Ferramenta de Controle

| Item | Autor(es)           | Ano  | Síntese                                                                                                                                            |
|------|---------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Silva <i>et al.</i> | 2017 | A influência do Sistema de Informação Contábil como instrumento de apoio à geração de informações fidedignas pela controladoria: um estudo de caso |
| 2    | Rodniski e Diehl    | 2012 | O papel da controladoria em relação ao grau de centralização das organizações                                                                      |

|   |                            |      |                                                                                                                                                      |
|---|----------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Ferreira e Corrêa Filho    | 2016 | O papel do Controller no gerenciamento do sistema de informação contábil e na consecução das diretrizes organizacionais                              |
| 4 | Valentim, Silva e Passos   | 2016 | Controle interno e gestão de risco: uma revisão baseada em estudos brasileiros                                                                       |
| 5 | Boerner, Wiener e Guenther | 2024 | Controllershship effectiveness and digitalization: shedding light on the importance of business analytics capabilities and the business partner role |
| 6 | Beuren e Almeida           | 2012 | Impactos da implantação das normas internacionais de contabilidade na controladoria: um estudo à luz da teoria da estruturação em uma empresa têxtil |
| 7 | Ritta                      | 2010 | Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda e Alfa Ltda                                             |
| 8 | Mattos <i>et al.</i>       | 2023 | Relação entre sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo meta-analítico de artigos científicos brasileiros                                |
| 9 | Utzig e Beuren             | 2014 | Relação entre uso interativo do sistema de controle gerencial e diferentes modelos de gestão de inovação                                             |

|    |                        |      |                                                                                                   |
|----|------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | Carvalho               | 2026 | O papel do compliance, integridade e controle interno na contabilidade: uma revisão bibliográfica |
| 11 | Frezatti <i>et al.</i> | 2010 | Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras                    |

**Fonte:** elaborado pela autora (2026).

Os trabalhos abordados discutem o papel do *controller* no gerenciamento do sistema de informação contábil, reforçando que cabe a esse profissional articular tecnologia, informação e controle das diretrizes organizacionais (Ferreira; Corrêa Filho, 2016).

Rodniski e Diehl (2012) mostram que, em organizações com maior grau de centralização, o sistema de informação contábil tende a ser voltado ao resultado geral da empresa, com informações pouco orientadas ao controle por unidade; já em organizações menos centralizadas, evidencia-se a necessidade de sistemas de informação orientados ao resultado de cada divisão, com relatórios descentralizados e disponíveis diretamente aos gestores. Esse achado indica que o desenho dos mecanismos de controle interno não é neutro em relação à estrutura organizacional, devendo ser adaptado ao grau de centralização de cada empresa.

Ainda no âmbito dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG), Mattos *et al.* (2023) reúnem, em uma meta-análise de estudos brasileiros, 30 artigos válidos e 130 associações estatísticas entre medidas de controle gerencial e de desempenho, concluindo que essa relação é consistentemente positiva e significativa, embora heterogênea conforme o tipo de controle e de desempenho analisados. Já Utzig e

Beuren (2014), em pesquisa com 28 empresas industriais brasileiras, identificam relação entre o uso interativo de instrumentos do SCG e diferentes modelos de gestão da inovação, com predominância do modelo estratégico não especialista entre as empresas pesquisadas. Entende-se, a partir desses dois estudos, que os sistemas de controle gerencial não apenas monitoram desvios, mas também influenciam diretamente a capacidade de inovação e o desempenho das organizações, o que reforça a amplitude do conceito de controle discutido neste eixo. Nessa mesma direção, Frezatti *et al.* (2010), em pesquisa com 111 empresas brasileiras, analisam a associação entre o estágio do ciclo de vida organizacional e o perfil de estruturação do planejamento estratégico, do orçamento e do controle orçamentário, constatando que empresas em estágios mais maduros tendem a apresentar processos de planejamento e controle mais formalizados. Esse resultado sugere que a maturidade organizacional, e não apenas o porte ou o setor, é uma variável relevante para compreender por que empresas semelhantes adotam níveis distintos de formalização dos seus mecanismos de controle.

Complementarmente, Beuren e Almeida (2012), ao analisarem os impactos da implantação das normas internacionais de contabilidade (IFRS) na controladoria de uma grande empresa do setor têxtil, mostram que a adoção dessas normas exigiu um sistema de informações integrado entre a Contabilidade Financeira e a Controladoria, situando a confiabilidade da informação contábil também como um problema normativo, e não apenas operacional. Esse achado reforça que a confiabilidade das informações contábeis depende, ainda, de fatores externos à própria organização, como a adoção de padrões contábeis internacionais.

Ainda no âmbito normativo, Carvalho (2026), em revisão bibliográfica sobre compliance, integridade e controle interno na contabilidade, conclui que esses três elementos funcionam como dimensões interdependentes de um mesmo sistema de governança: o compliance evoluiu de uma abordagem estritamente normativa para um instrumento estratégico de mitigação de riscos, a integridade sustenta culturalmente a efetividade dos controles formais, e os controles internos seguem sendo o instrumento operacional que garante a confiabilidade das informações contábeis e a prevenção de fraudes. O autor destaca ainda que tecnologias como inteligência artificial e big data têm ampliado a capacidade dos controles internos de detectar anomalias e prevenir fraudes. Esse achado interessa particularmente a esta pesquisa, na medida em que aproxima a controladoria, por meio da tecnologia, da própria finalidade que orienta este estudo: a prevenção e a identificação de erros e fraudes nas organizações.

Sob o enfoque da gestão de risco, Valentim, Silva e Passos (2016), em revisão de estudos publicados nas principais revistas brasileiras de contabilidade entre 2002 e 2015, identificam que diversas organizações tratam a gestão de risco como um setor da controladoria autônomo e integrado às demais áreas da empresa, destacando o COSO como referencial recorrente para estruturar esse controle. Já Boerner, Wiener e Guenther (2024), em pesquisa com 322 grandes empresas alemãs publicada na *Management Accounting Research*, mostram que as capacidades analíticas (business analytics) da controladoria só se traduzem em maior efetividade quando o controller exerce um papel proativo de parceiro de negócios (business partner); quando o departamento se limita à função tradicional de guarda de dados (scorekeeper), essa relação se enfraquece. Esse achado dialoga diretamente com a

identidade profissional do controller discutida no eixo anterior (Rautiainen *et al.*, 2024): mais uma vez, a efetividade da controladoria aparece associada não à disponibilidade de recursos analíticos, mas à postura estratégica assumida pelo profissional responsável por sua condução.

Por fim, Ritta (2010), em estudo de caso comparativo entre duas empresas do setor privado, avalia a estrutura de controle interno no contas a receber e a pagar, considerando itens como a realização de conciliações periódicas dessas contas com a contabilidade e a segregação entre o responsável pela operação e o responsável pela conciliação. Os resultados mostram que a empresa com controles mais estruturados — inclusive quanto à conciliação e à segregação de funções — apresenta menor exposição a erros e fraudes. Entende-se, a partir desse achado, que a conciliação de registros, por si só, tem efetividade limitada quando não está associada à segregação de funções entre quem executa e quem confere a operação — constatação relevante para o eixo seguinte, dedicado especificamente à conciliação bancária.

A leitura conjunta dos estudos que compõem este eixo permite verificar que a literatura analisada aborda a controladoria a partir da estruturação dos sistemas de informação, dos mecanismos de controle e das características organizacionais que influenciam sua utilização. Em conjunto, os artigos evidenciam que aspectos como o sistema de informação contábil, a estrutura organizacional, o grau de centralização, a gestão de risco e a adoção de normas contábeis internacionais estão relacionados à forma como as organizações estruturam seus processos de controle e utilizam as informações para a gestão. Dessa forma, os estudos convergem ao reconhecer a importância de mecanismos estruturados de informação e controle

para a produção de informações confiáveis e para o suporte ao processo decisório, ainda que essa relação varie conforme as características e o contexto de cada organização (Silva *et al.*, 2017; Ferreira; Corrêa Filho, 2016; Rodniski; Diehl, 2012; Mattos *et al.*, 2023; Utzig; Beuren, 2014; Frezatti *et al.*, 2010; Valentim; Silva; Passos, 2016; Boerner; Wiener; Guenther, 2024; Beuren; Almeida, 2012; Ritta, 2010; Carvalho, 2026).

Apesar dessa convergência, observa-se, no conjunto analisado, menor atenção aos procedimentos operacionais e cotidianos utilizados para verificar a consistência dos dados que alimentam os sistemas de informação e controle. Em outras palavras, a literatura evidencia a importância das estruturas e dos mecanismos de controle, mas dedica menor atenção à forma como esses controles são efetivamente executados nas atividades rotineiras das organizações. É nessa lacuna que este estudo se posiciona, ao analisar a conciliação bancária como um procedimento concreto de verificação relacionado à confiabilidade das informações contábeis e à efetividade do controle.

#### **4.3. A Conciliação Bancária à Luz da Literatura Sobre Controladoria**

Este tópico reúne os estudos que discutem o objetivo central dessa pesquisa que é a conciliação bancária sob o enfoque da controladoria, bem como os desafios sobre a correlação desses dois campos de conhecimento. O Quadro 3 apresenta um panorama dos 6 artigos que fundamentam esta análise, relacionando os autores e as respectivas sínteses de cada estudo.

**Quadro 3.** A conciliação bancária à luz da literatura sobre controladoria

| Item | Autor(es)                                        | Ano  | Síntese                                                                                                                                                   |
|------|--------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Cabral e Muñoz                                   | 2017 | A conciliação bancária e suas relevantes importâncias para instituições privadas e públicas: revisão de literatura                                        |
| 2    | Escalfi, Romão e Borçato                         | 2018 | Qualidade e relevância do laudo da perícia contábil judicial: um estudo de caso à luz da teoria das expectativas                                          |
| 3    | Stein e Cunha                                    | 2022 | Relação entre o ceticismo profissional de auditores internos e a percepção de riscos nos controles internos                                               |
| 4    | Nascimento, Araújo, Roberto e Cavalcante         | 2026 | A adoção da Inteligência Artificial na conciliação bancária da empresa contábil: uma análise dos ganhos de produtividade e da mitigação de riscos fiscais |
| 5    | Pereira, Silva, Nascimento, Cavalcante e Roberto | 2026 | Sistemas de informação contábil e gestão: a contribuição do ERP para o controle gerencial e a tomada de decisão                                           |

|   |                                                               |      |                                                                                                                                |
|---|---------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Larasati,<br>Prasetianingrum, Lande,<br>Basannang e<br>Pasolo | 2026 | Technology-Based Financial<br>Reporting and Internal<br>Control in a Retail Branch: A<br>Case Study of PT Gramedia<br>Jayapura |
|---|---------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** elaborado pela autora (2026).

Diferentemente dos dois eixos anteriores, em que a conciliação bancária aparecia apenas como exemplo lateral dentro de discussões mais amplas sobre sistemas de informação e controle, neste terceiro eixo a conciliação bancária ganha maior centralidade, ainda que de forma desigual: três dos seis estudos a tratam como objeto central de investigação — Cabral e Muñoz (2017), Nascimento *et al.* (2026) e, em parte, Pereira *et al.* (2026). Os outros três abordam temas adjacentes: Escalfi, Romão e Borçato (2018) analisam a perícia contábil judicial, Stein e Cunha (2022) o ceticismo profissional de auditores internos e Larasati *et al.* (2026) o uso de ERP e Power BI em uma filial de rede varejista. Esses três estudos foram localizados na busca manual complementar descrita na seção 3.2 e não tratam a conciliação bancária como objeto central. Foram mantidos no corpus por discutirem fatores que condicionam a confiabilidade dos procedimentos de verificação e de controle, como a competência técnica, o julgamento profissional e a tecnologia. Cabral e Muñoz (2017), em revisão de literatura dedicada especificamente ao tema, constataam que a conciliação bancária é reconhecida como método de controle eficiente tanto para organizações privadas quanto para instituições públicas, e que metade dos estudos por elas analisados aponta a necessidade de técnicas consolidadas de conciliação para qualificar a gestão financeira. Chama a atenção, nesta pesquisa, o fato de a conciliação bancária já ser tratada, nesse estudo, como método de controle relevante tanto para organizações privadas

quanto públicas, o que reforça sua natureza de procedimento transversal, aplicável independentemente do setor de atuação.

Um segundo grupo de estudos, mais recente, associa a conciliação bancária à automação e à inteligência artificial. Nascimento *et al.* (2026) analisam a implantação de uma ferramenta de IA na conciliação bancária de uma empresa de consultoria contábil e constatarem redução de até 80% no tempo de lançamento manual de transações e queda expressiva na taxa de divergências de escrituração, fortalecendo a conformidade exigida pelo SPED. Em direção semelhante, Pereira *et al.* (2026) mostram que a integração entre sistemas ERP e ferramentas de RPA gera ganhos de produtividade nos processos de conciliação bancária, reposicionando o Sistema de Informação Contábil como plataforma de inteligência estratégica. Larasati *et al.* (2026), em estudo de caso numa filial de rede varejista indonésia, chegam a uma conclusão complementar: mesmo com tecnologias como ERP e Power BI, procedimentos manuais como a conciliação bancária continuam necessários, o que sugere que a automação reduz o esforço operacional da conciliação, mas não a substitui como atividade de verificação. Sob a ótica desta pesquisa, esse conjunto de estudos sugere que a tecnologia desloca o esforço humano do lançamento e da conferência manual para a análise das exceções e divergências identificadas, o que tende a tornar a verificação mais ágil sem eliminar a necessidade de julgamento profissional. Vale registrar que Nascimento *et al.* (2026) e Pereira *et al.* (2026) têm autores em comum (Roberto e Cavalcante) e que um deles (Roberto) também integra a autoria de Santos *et al.* (2022), citado na introdução, o que indica que parte da produção recente sobre o tema provém de um mesmo grupo de pesquisa.

Outro conjunto de estudos aproxima a conciliação bancária das competências humanas envolvidas no processo de verificação. Escalfi, Romão e Borçato (2018), ao investigarem a qualidade do laudo pericial contábil na percepção de magistrados, identificam que a confiabilidade da perícia depende da competência técnica, da ética e da educação continuada do perito — atributos que também sustentam a confiabilidade de outros procedimentos de verificação, como a própria conciliação bancária. Stein e Cunha (2022) reforçam essa perspectiva ao demonstrar, junto a auditores internos brasileiros, que o nível de ceticismo profissional do auditor está positivamente relacionado à sua capacidade de perceber riscos nos controles internos. Entende-se, nesta análise, que esses dois estudos deslocam o debate sobre controle para uma dimensão frequentemente pouco explorada na literatura de controladoria: a de que a confiabilidade de um procedimento de verificação depende tanto da estrutura disponível quanto do julgamento e da postura ética de quem o executa.

Em conjunto, os seis estudos revelam duas tendências complementares. De um lado, a automação e a inteligência artificial vêm reduzindo o tempo e o esforço operacional exigidos pela conciliação bancária, sem eliminar a necessidade de verificação humana. De outro, a eficácia da conciliação continua dependendo de fatores comportamentais, como o ceticismo profissional e a competência técnica dos responsáveis pela conferência. Diante disso, compreende-se que a conciliação bancária, mais do que um procedimento periférico, começa a se configurar como um campo de investigação dentro da literatura sobre controladoria, articulando tecnologia, controle interno e julgamento profissional na busca pela confiabilidade das informações financeiras.

#### **4.4. Síntese: O Que o Corpus Indica Sobre Erros e Fraudes**

A quarta categoria definida na Análise de Conteúdo, a prevenção e a identificação de erros e fraudes, atravessa os três eixos anteriores e não corresponde a um conjunto próprio de estudos. Por essa razão, é apresentada aqui como uma síntese transversal do que o corpus indica especificamente sobre o tema, que é o núcleo da pergunta de pesquisa.

A relação entre estrutura de controle e ocorrência de erros e fraudes aparece de forma mais direta em poucos estudos. Ritta (2010), ao comparar duas empresas, observou que aquela com controles mais estruturados, inclusive quanto às conciliações periódicas e à segregação de funções, apresentava menor exposição a erros e fraudes. Carvalho (2026) conclui que os controles internos seguem sendo o instrumento operacional que garante a confiabilidade das informações contábeis e a prevenção de fraudes, e que tecnologias como inteligência artificial e big data ampliam a capacidade de detecção de anomalias. Cabral e Muñoz (2017), por sua vez, reconhecem a conciliação bancária como método eficiente de controle. Em consonância com esses achados, o caso da Via Varejo S.A., discutido no referencial teórico (Krauspenhar; Rover, 2020), ilustra como falhas nos controles internos podem viabilizar distorções relevantes nas demonstrações contábeis.

No que se refere à identificação de divergências, Nascimento *et al.* (2026) relatam queda expressiva na taxa de divergências de escrituração após a automação da conciliação, enquanto Larasati *et al.* (2026) indicam que procedimentos manuais como a conciliação bancária continuam necessários mesmo com ERP e Power BI. Stein e Cunha (2022), por seu turno, associam o ceticismo profissional dos

auditores internos à percepção de riscos nos controles. Em conjunto, esses achados sugerem que a identificação de inconsistências depende tanto da estrutura e da tecnologia disponíveis quanto do julgamento de quem executa a verificação.

Cabe ressaltar, contudo, que os estudos descritos nesta análise não permitem isolar o efeito específico da conciliação bancária sobre a ocorrência de fraudes: seus achados referem-se, sobretudo, à exposição a erros, a divergências de escrituração e à percepção de risco. Isso reforça o caráter interpretativo das conclusões deste trabalho e a necessidade de estudos empíricos sobre o tema.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo analisar a contribuição da conciliação bancária, enquanto instrumento de controladoria, para a prevenção e a identificação de erros e fraudes nas organizações, buscando responder à seguinte pergunta: como a conciliação bancária, no âmbito da controladoria, contribui para prevenir e identificar erros e fraudes nas organizações? Para isso, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) orientada pelo protocolo PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021), com tratamento dos estudos selecionados por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 2011), cujos resultados foram organizados em três eixos: a controladoria como ferramenta de gestão, a controladoria como ferramenta de controle e a conciliação bancária à luz dessa literatura, complementados por uma síntese sobre erros e fraudes.

No primeiro eixo, os estudos indicam que a controladoria amplia o papel da contabilidade ao transformar dados econômico-financeiros em informações úteis ao planejamento e à tomada de decisão, e

que suas práticas podem ser adaptadas ao porte e à estrutura de cada organização, mesmo daquelas que não dispõem de uma unidade formal de controladoria. No segundo eixo, a literatura associa a confiabilidade da informação contábil à estruturação dos sistemas de informação, aos mecanismos de controle e a características organizacionais, como o grau de centralização, a gestão de risco e a adoção de normas contábeis internacionais. Em conjunto, os dois eixos indicam que a decisão gerencial depende de informações confiáveis e que essa confiabilidade depende de mecanismos capazes de verificar os dados que as originam.

Observou-se, contudo, que esses estudos tratam o controle sobretudo em seu desenho institucional, isto é, nos sistemas, nas estruturas e nas normas, e dedicam menor atenção aos procedimentos rotineiros por meio dos quais os dados são efetivamente conferidos. Diferentemente do que se supunha na formulação inicial desta pesquisa, o terceiro eixo revelou que a conciliação bancária já é tratada como objeto central em parte da literatura recente — a exemplo de Cabral e Muñoz (2017) e dos estudos de 2026 sobre automação e inteligência artificial na conciliação bancária —, ainda que se trate de produção recente, dispersa em periódicos de menor tradição e pouco dialogada com a literatura mais consolidada de controladoria reunida nos dois primeiros eixos. Essa constatação não elimina a lacuna identificada: ao contrário, evidencia que a conciliação bancária ocupa justamente o nível operacional que a literatura de controladoria pressupõe, mas pouco descreve, e que os estudos que tratam do tema diretamente ainda não o articulam com os fundamentos teóricos consolidados da área. Ao comparar os registros contábeis internos com uma fonte externa, o extrato bancário, ela atua como um dos elos que fazem os

sistemas de informação e os mecanismos de controle se traduzirem em verificação efetiva dos dados que sustentam a gestão.

Em resposta à pergunta de pesquisa, os achados permitem compreender que a conciliação bancária contribui para a prevenção e a identificação de erros e fraudes ao funcionar como procedimento de verificação das informações financeiras, possibilitando a comparação entre os registros internos e os dados fornecidos pelas instituições financeiras e, conseqüentemente, a identificação de divergências que demandem correção. Conforme discutido no referencial teórico, trata-se de um controle de natureza detectiva e corretiva (Chagas, 2025) que, quando aplicado de forma sistemática, pode possibilitar a identificação de inconsistências e reduzir oportunidades para a ocorrência de fraudes. A síntese apresentada na subseção 4.4 indica que os estudos do corpus associam controles mais estruturados a menor exposição a erros e fraudes, mas não permitem isolar o efeito específico da conciliação bancária.

Ressalta-se que essa conclusão decorre da interpretação conjunta do referencial teórico e dos achados da revisão, não de evidências empíricas sobre a aplicação da conciliação bancária em organizações. Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui ao situar a conciliação bancária dentro da literatura sobre controladoria, articulando-a a fundamentos já consolidados nessa área, como a necessidade de informações confiáveis, de sistemas de informação adequados e de mecanismos de controle — conexão ainda pouco explorada pela literatura recente que trata da conciliação bancária diretamente. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem a gestores e profissionais da contabilidade um referencial que destaca a conciliação bancária como rotina de controle que sustenta a

confiabilidade das informações utilizadas na gestão, reforçando a importância de mantê-la de forma sistemática.

Como limitações, destaca-se que a revisão se restringiu a duas bases de dados (Portal de Periódicos da CAPES e *ScienceDirect*), complementadas por busca manual no Google Acadêmico. A busca principal nessas bases partiu de um único descritor, “controladoria contábil” (em inglês, *accounting controllership*), o que pode ter limitado a identificação de estudos específicos sobre conciliação bancária. Esse risco foi parcialmente mitigado por meio de uma busca complementar com o termo “conciliação bancária”, realizada sem os filtros de refinamento, que permitiu localizar os seis artigos reunidos no terceiro eixo desta análise. Essa busca, contudo, não seguiu a mesma sequência de filtros das buscas principais e, por isso, não é plenamente reproduzível. Além disso, parte dos estudos desse eixo corresponde a estudos de caso e, considerando a dispersão dessa produção em periódicos de menor tradição, é possível que outros estudos relevantes, publicados sob diferentes denominações ou indexados em bases não consultadas, não tenham sido identificados. Por fim, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, as conclusões possuem caráter interpretativo e estão condicionadas ao conjunto de estudos selecionados.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos, como estudos de caso ou levantamentos, que investiguem a aplicação da conciliação bancária em organizações e sua relação com a detecção de erros e fraudes. Recomenda-se, ainda, a investigação do impacto da automatização e da digitalização dos processos de conciliação bancária sobre a efetividade dos controles internos.

Por fim, os achados desta pesquisa reafirmam a relevância da conciliação bancária como instrumento de controle. Conforme destacam Cabral e Muñoz (2017), ela é reconhecida na literatura como método eficiente tanto para organizações privadas quanto públicas, e os estudos mais recentes reunidos neste trabalho mostram que sua efetividade tende a se ampliar com a automação e a inteligência artificial, sem prescindir do julgamento profissional. Nesse sentido, longe de se tratar de um procedimento burocrático ou secundário, a conciliação bancária começa a se configurar como campo de investigação dentro da controladoria, capaz de dialogar tanto com os fundamentos teóricos da área quanto com as transformações tecnológicas que hoje redefinem a rotina contábil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, J. B. S. *et al.* A conciliação bancária no planejamento de contas a pagar. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 7, ed. 10, v. 9, p. 21-34, out. 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/conciliacao-bancaria>. Acesso em: 1 jul. 2026.

ANTONIO, Flora do Prado. **O controle interno como ferramenta fundamental na prevenção de erros e irregularidades contábeis**. 2017. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Anhanguera, Unidade Pirituba, São Paulo, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEUREN, Ilse Maria; ALMEIDA, Dalci Mendes. Impactos da implantação das normas internacionais de contabilidade na

controladoria: um estudo à luz da teoria da estruturação em uma empresa têxtil. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 47, n. 4, p. 653-670, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1065>.

BEUREN, Ilse Maria; GOMES, Ely do Carmo Oliveira; LUZ, Rodrigo Marciano da. Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 19-34, 2012.

BOERNER, Xenia; WIENER, Martin; GUENTHER, Thomas W. Controllershship effectiveness and digitalization: shedding light on the importance of business analytics capabilities and the business partner role. **Management Accounting Research**, v. 66, 100904, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2024.100904>.

BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. DOI: <https://doi.org/10.11606/T.12.2006.tde-19032007-151637>. Disponível em:

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/>.

Acesso em: 1 jul. 2026.

BRESCOVICI, Sílvio Jordan; GARRIDO, Ivan Lapuente; MONTICELLI, Jefferson Marlon. As capacidades geradoras de valor da controladoria. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 25, n. 1, p. 23-42, 2022.

CABRAL, Suélym Cristina; MUÑOZ, Ingrid Solange Sepúlveda. A conciliação bancária e suas relevantes importâncias para instituições privadas e públicas: revisão de literatura. **Revista UniVap**, v. 22, n. 40, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18066/revistaunivap.v22i40.1731>.

CARVALHO, Alexandro Farias de. O papel do compliance, integridade e controle interno na contabilidade: uma revisão bibliográfica. **Revista Digital de Gestão & Negócios ATEN@**, v. 1, n. 9, 2026. ISSN 2526-0669.

CHAGAS, Rui César dos Santos. **A reconstrução do sistema de controle interno do estado do Rio de Janeiro**: análise das razões e das estratégias de superação de ineficiências. 2025. 184 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Gestão Pública) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

COCCHIARELLI, Rafael Silva. **Inteligência de dados aplicada à governança das contratações públicas**: uma abordagem para aprimorar o controle e a tomada de decisões. 2025. 83 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Controladoria e Gestão Pública) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Internal control – integrated framework**: executive summary. [S. l.]: COSO, 2013.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **NBC TA 240**: responsabilidade do auditor em relação a fraude, no contexto da auditoria de demonstrações contábeis. Brasília, DF: CFC, 2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2013.

CRESSEY, Donald R. **Other people's money**: a study in the social psychology of embezzlement. Glencoe: Free Press, 1953.

ESCALFI, Cintia Assagra; ROMÃO, Giulia de Oliveira; BORÇATO, Edileusa Cristina. Qualidade e relevância do laudo da perícia contábil judicial: um estudo de caso à luz da teoria das expectativas. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 19, n. 1, p. 141-160, 2018.

FERREIRA, Fábio Jorge Nascimento; CORRÊA FILHO, Hesler Piedade Caffé. O papel do controller no gerenciamento do sistema de informação contábil e na consecução das diretrizes organizacionais. **ID on Line: Revista de Psicologia**, v. 10, n. 30, p. 346-356, 2016. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v10i30.462>.

FREZATTI, Fábio; RELVAS, Tânia Regina Sordi; NASCIMENTO, Artur Roberto do; JUNQUEIRA, Emanuel Rodrigues; BIDO, Diógenes de Souza. Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072010000400007>.

GUIMARÃES, Thiago Tomáz Pereira. **Controles internos na tesouraria de uma empresa do setor elétrico**. 2010. 71 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KINZLER, Édina Carine de Souza. **Influência do controle interno na efetividade da governança pública nos municípios paranaenses**. 2023. 164 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2023.

KRAUSPENHAR, João Henrique; ROVER, Suliani. A relevância da fraude contábil ocorrida na Via Varejo S.A.: um estudo de eventos. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 11, n. 3, p. 242-257, 2020. DOI: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.003.0017>.

LARASATI, Catharina Amalia Cantika; PRASETIANINGRUM, Septyana; LANDE, Adriani; BASANNANG, Siti Mariani; PASOLO, Muhammad Ridhwansyah. Technology-based financial reporting and internal control in a retail branch: a case study of PT Gramedia Jayapura. **The Es Accounting and Finance (ESAF)**, v. 4, n. 3, p. 428-444, 2026. DOI: <https://doi.org/10.58812/esaf.v4i03.1031>.

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. DOI: <https://doi.org/10.11606/rco.v4i10.34779>.

MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, n. 28, p. 7-28, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772002000100001>.

MATTOS, Bruna Mantovanni de; FAIA, Valter da Silva; CAMACHO, Reinaldo Rodrigues; MORAES, Romildo de Oliveira. Relação entre sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo meta-analítico de artigos científicos brasileiros. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 18, n. 1, p. 108-127, 2023. DOI: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.52837](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.52837).

NASCIMENTO, Maria Laura do; ARAÚJO, Vitória Façanha de; ROBERTO, José Carlos Alves; CAVALCANTE, Zuíla Paulino. A adoção da inteligência artificial na conciliação bancária da empresa contábil: uma análise dos ganhos de produtividade e da mitigação de riscos fiscais. **Revista edUCA – Revista Multidisciplinar da Faculdade Católica Paulista**, v. 9, n. 5, e693, 2026. DOI: <https://doi.org/10.54901/educa.v9-693>.

NOGUEIRA, Fernanda Gonçalves. **O papel da controladoria em micro e pequenas empresas brasileiras que atuam com moda circular**. 2025. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025.

NOGUEIRA, Matheus Lira; MENDONÇA, Chrystiellen Alves; SOUZA, José Mariano Alves de; SILVA, Hugo Fernando Moreira da; SOUZA, Gabriel Martins de. Contabilidade gerencial como estratégia empresarial: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Eletrônica de Administração (Online)**, v. 24, n. 1, ed. 46, p. 120-135, jan./jun. 2025.

PAGE, M. J. *et al*. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n71, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

PEREIRA, Abyda de Souza; SILVA, Alisson Freitas da; NASCIMENTO, Juan Cruz do; CAVALCANTE, Zuila Paulino; ROBERTO, José Carlos Alves. Sistemas de informação contábil e gestão: a contribuição do ERP para o controle gerencial e a tomada de decisão. **Periódicos Brasil: Pesquisa Científica**, v. 5, n. 4, p. 411-439, 2026. DOI: <https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n4p411-439>.

PLETSCH, C. S.; VOGT, M.; SILVA, M. Z. da; VENTURINI, J. C. Revisitando pressupostos metodológicos no uso da análise de conteúdo, discurso, conversação e narrativas em contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 18, n. 48, p. 89-104, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2021.e77001>.

RAUTIAINEN, Antti; SCAPENS, Robert W.; JÄRVENPÄÄ, Marko; AUVINEN, Tommi; SAJASALO, Pasi. Towards fluid role identity of management accountants: a case study of a Finnish bank. **The British Accounting Review**, v. 56, 101341, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101341>.

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo de caso envolvendo business intelligence como instrumento de apoio à controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 18, ed. 30 anos de doutorado, p. 69-83, jun. 2007.

RITTA, Cleyton de Oliveira. Análise comparativa do controle interno no contas a receber e a pagar nas empresas Beta Ltda e Alfa Ltda. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 9, n. 26, p. 63-78, 2010. DOI: <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v9n26p62-78>.

ROCHA, Cleiton Otavio da Exaltação. **Detecção de empresas potencialmente não confiáveis por meio de extratos de compras governamentais**: uma aplicação com modelos de linguagem natural. 2025. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2025.

RODNISKI, Cleber Marcos; DIEHL, Carlos Alberto. O papel da controladoria em relação ao grau de centralização das organizações.

**Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 1, 2012. DOI: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v7i1.13256](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v7i1.13256).

SANTOS, L. M. L. D.; NASCIMENTO, W. J. D. J. M. do; SOUZA, D. V. B. de; VASCONCELOS, O. I.; ROBERTO, J. C. A.; SERRA, M. R. da C.; LOPES, N. F. Controle interno como ferramenta de gestão na prevenção e redução de fraudes e erros nas organizações empresariais. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 10, p. 99169-99185, out. 2021. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n10-301>.

SILVA, Ady Júnior Bueno da; MARCELINO, José Antonio. Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria e seu impacto nas micro e pequenas empresas. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 47, p. 306-319, out. 2019. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v13i47.1971>.

SILVA, Cristiano Moreira; SILVA, José Ronaldo da; PEREIRA, Victor Hugo; SILVA, Davson Mansur Irffi. A influência do sistema de informação contábil como instrumento de apoio à geração de informações fidedignas pela controladoria: um estudo de caso. **SINERGIA – Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 21, n. 1, p. 53-66, 2017.

SILVA, Daniel José Cardoso da. **Controladoria**. Recife: Ed. UFPE, 2022. E-book.

SILVA, Eduardo Aguiar; MENDONÇA, Fabrício Molica; GONÇALVES, Guilherme Vasconcelos e; BERNARDO, Denise Carneiro dos Reis. Análise do uso de instrumentos de controladoria nos empreendimentos comerciais e industriais, de São João Del-Rei – Minas Gerais. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação (RASI)**, v. 2, n. 1, p. 4-15, 2016. DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.2.1.77>.

SOARES, Isabel Teresinha Dutra; KARNOPP, Nilo Valter. O método Helfert de análise das demonstrações contábeis aplicado a uma empresa da atividade pesqueira. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 12, n. 2, p. 87-109, 2024. DOI: <https://doi.org/10.31512/gesto.v12i2.1788>.

SOUZA, A. B. e; BAUER, M. M.; COLETTI, L. A importância da governança corporativa e do controle interno na área contábil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 148-174, 2 jan. 2020. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i1.1723>.

STEIN, Emilly; CUNHA, Paulo Roberto da. Ceticismo profissional de auditores internos e a percepção de riscos nos controles internos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 35, n. 96, e1922, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20241922.pt>.

TRINDADE, G. H.; SANTOS, G. M. dos; PISTOLATO, R. de O.; BORELI, D. A importância dos controles internos na mitigação de erros e fraudes contábeis nas organizações. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 11, n. 11, p. 9988-10004, 1 nov. 2025. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i11.22665>.

UTZIG, Mara Jaqueline Santore; BEUREN, Ilse Maria. Relação entre uso interativo do sistema de controle gerencial e diferentes modelos de gestão de inovação. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, v. 11, n. 4, p. 260-286, 2014. DOI: <https://doi.org/10.11606/rai.v11i4.100283>.

VALENTIM, Isabella Christina Dantas; SILVA, Luciana Oliveira da; PASSOS, Jean Gama. Controle interno e gestão de risco: uma revisão baseada em estudos brasileiros. **Revista Interface**, v. 13, n. 1, p. 69-89, 2016.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Cornélio Procópio, PR. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#).

<sup>2</sup> Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle, com vistas à geração de valor sustentável para a organização e para a sociedade (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023).

<sup>3</sup> Os conflitos de agência decorrem da relação entre o principal (proprietários/acionistas) e o agente (gestores), na qual este último pode agir em benefício próprio em detrimento dos interesses do principal, gerando custos de monitoramento e alinhamento de interesses entre as partes (Jensen; Meckling, 1976).

<sup>4</sup> Modelo desenvolvido por Cressey (1953) para explicar os fatores que levam um indivíduo a cometer fraude, composto por três elementos: pressão, oportunidade e racionalização, detalhados na sequência do texto.