



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, v. 8, n. 3, p. 113-134, jul./set., 2012

doi:10.4270/ruc.2012325  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## **CARACTERÍSTICAS DA CONTROLADORIA NAS MAIORES COMPANHIAS LISTADAS NA BM&FBOVESPA<sup>1</sup>**

### **CONTROLLING CHARACTERISTICS OF THE LARGEST COMPANIES LISTED ON THE BM&FBOVESPA**

### **CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN LA CONTRALORÍA DE LA MAYORES EMPRESAS CON COTIZACIÓN EN LA BM&FBOVESPA**

#### **Danival Sousa Cavalcante**

Mestre em Administração e Controladoria pela UFC  
Endereço: Rua Moreira Gomes, 448  
CEP: 60410-720 – Fortaleza, CE – Brasil  
E-mail: [danivalsc@hotmail.com](mailto:danivalsc@hotmail.com)  
Telefone: (85) 3256-1861

#### **Márcia Martins Mendes De Luca**

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP  
Professora da Universidade Federal do Ceará - UFC  
Endereço: Rua Cel. Jucá, 1000/1501, Aldeota  
CEP: 60170-320 – Fortaleza, CE – Brasil  
E-mail: [marciadeluca@ufc.br](mailto:marciadeluca@ufc.br)  
Telefone: (85) 3261-1705

#### **Vera Maria Rodrigues Ponte**

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP  
Professora da Universidade Federal do Ceará - UFC  
Endereço: Rua Dr. Tomas Pompeu 111/1200, Meireles  
CEP: 60160-080 – Fortaleza, CE – Brasil  
E-mail: [vponte@fortalnet.com.br](mailto:vponte@fortalnet.com.br)  
Telefone: (85) 3248-6669

#### **Alessandra Vasconcelos Gallon**

Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC  
Professora da Universidade Federal do Ceará - UFC  
Endereço: Rua Cel. Jucá, 330/1901, Meireles  
CEP: 60170-320 – Fortaleza, CE – Brasil  
E-mail: [alegallon@terra.com.br](mailto:alegallon@terra.com.br)  
Telefone: (85) 3021-3443

<sup>1</sup> Artigo recebido em 25.07.2011. Revisado por pares em 05.12.2011. Reformulado em 09.01.2012. Recomendado para publicação em 25.01.2012 por Ilse Maria Beuren (Editora). Publicado em 30.07.2012. Organização responsável pelo periódico: FURB.

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo descrever as características da controladoria das maiores companhias com ações negociadas na BM&FBovespa, segundo o *ranking* da Revista Exame Melhores e Maiores 2010. Descritiva quanto aos objetivos, de natureza quantitativa, a pesquisa baseou-se em evidências coletadas por meio de questionário respondido pelos responsáveis do setor de controladoria de 86 empresas que concordaram em participar do estudo, dentre 158 convidadas. Foram descritas as características relacionadas aos seguintes temas: nível e posição hierárquica; estrutura e composição; atuação estratégica e operacional; sistemas e subsistemas de informação; artefatos utilizados; e abrangência. Para a análise dos dados foram utilizadas técnicas de estatística de distribuição de frequências e análise multivariada de conglomerados. Os resultados apontaram a partição das empresas formando dois *clusters*, embora as companhias tenham seguido tendências semelhantes quanto às características descritas. O estudo revelou a predominância da característica quanto à abrangência da controladoria no ambiente interno da organização, interpretando o impacto econômico dos eventos sobre o patrimônio, ao mesmo tempo em que exerce, predominantemente, a função contábil gerencial.

**Palavras-chave:** Controladoria. Análise de conglomerados. Companhias abertas.

## ABSTRACT

*The goal of the present study is to describe the controlling characteristics of the largest companies listed on BM&FBovespa, according to the ranking of the magazine Exame Melhores e Maiores 2010. Descriptive regarding the goals, with quantitative approach, the research was based on evidence collected through a questionnaire answered by the responsible for the controlling department of 86 companies that agreed to participate in the study, out of the 158 invited. The characteristics investigated are related to the following issues: level and hierarchical position, structure and composition, strategic and operational performance, systems and subsystems of information; artifacts used; and scope. For data analysis, statistical techniques of frequencies distribution and multivariate analysis of conglomerates were used. The results indicated that the companies form two clusters, although the companies have followed similar trends regarding the characteristics described. The study revealed the predominance of the characteristic related to the controlling scope in the internal environment of the organization, showing the economic impact of events on equity, while having, predominantly, the management accounting function.*

**Keywords:** Controlling. Cluster analysis. Public companies.

## RESUMEN

*El presente estudio tiene como objetivo describir las características de la Contraloría de las mayores empresas que cotizan en el BM&FBovespa, de acuerdo con el ranking de la revista Exame Mejores y Más Grandes de 2010. Descritiva sobre los objetivos, en un enfoque cuantitativo, la investigación se basó en la evidencia recopilada a través de un cuestionario contestado por el responsable del departamento de contraloría de las 86 empresas que aceptaron participar en el estudio, entre los 158 invitados. Se investigaron las características relacionadas con los siguientes temas: la posición, nivel y jerarquía, estructura y composición, rendimiento estratégico y operativo, los sistemas de información y de los subsistemas, los artefactos de gestión de contabilidad utilizados y alcance. Para el análisis de datos, técnicas estadísticas se utilizaron para la distribución de frecuencias y el análisis multivariado de las agrupaciones. Los resultados indican la partición de las empresas que forman dos grupos, aunque las empresas han seguido tendencias similares en relación con*

*las características descritas. El estudio revelo el predominio de las características sobre el alcance de la contraloría en el ambiente interno de la organización, la interpretación de los efectos económicos de los eventos en la equidad, al tiempo que se mantiene, principalmente, la función de contabilidad de gestión.*

**Palabras clave:** *Contraloría. Análisis de conglomerados. Empresas que cotizan en bolsa.*

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios se encontra em permanente evolução, aumentando a complexidade do ambiente empresarial. Assim, as organizações precisam se adaptar a essas evoluções, com o auxílio de um órgão administrativo que contribua para a manutenção e aperfeiçoamento das atividades empresariais, tendo em vista a continuidade da empresa. Cornachione Júnior (2001) argumenta que a controladoria oferece aos envolvidos nesse contexto de mudanças e desenvolvimento uma série de modelos aprimorados e respostas às mais variadas questões suscitadas pela complexa realidade dos negócios. Nessa perspectiva, “a Controladoria enquanto órgão de suporte ao processo de gestão direciona a organização, orientando-a no ambiente marcado por constantes mudanças” (BEUREN; CZESNAT; SILVA, 2009, p. 6).

Borinelli (2006) define três abordagens distintas de estudo e organização para a controladoria: aspectos conceituais, aspectos procedimentais e aspectos organizacionais. Assim, a controladoria não existe apenas como órgão administrativo estruturado, devendo ser reconhecida também como área do conhecimento, que fundamenta a execução de diversas atividades de controle em uma organização. É comum verificar, entre autores como Pfaltzgraff (1961), Mosiman e Fisch (1999), Martin (2002), Borinelli (2006), Carvalho Júnior, Rocha e Bruni (2009), Leal, Santos e Nunes (2009), Oliveira (2009) e Peleias et al. (2011), que a controladoria se baseia em diversas áreas do conhecimento. Suas atividades são amplas e complexas, o que torna imprescindível o apoio de diversas teorias, técnicas e ciências.

Para acompanhar o contínuo desenvolvimento no ambiente dos negócios, a controladoria tem ampliado seu campo de atuação. De acordo com Fistarol, Silveira e Fernandes (2007), a controladoria está diretamente ligada à gestão das organizações, e não apenas aos centros de custos, como entendida antigamente. Nos dias atuais esse órgão se torna indispensável às empresas na missão de avaliar, mensurar e controlar o resultado econômico e o desempenho das organizações, levando em conta as suas mais variadas estruturas.

Um fato que tem influenciado a forma de atuação do órgão de controladoria no Brasil, principalmente no aspecto contábil, é a convergência das normas contábeis brasileiras aos padrões contábeis internacionais, exigindo práticas mais modernas de controle contábil, financeiro e econômico. Angelkort, Sandt e Weibenberger (2008) avaliam que, devido à adoção e à difusão das normas internacionais de contabilidade em âmbito mundial, a controladoria, como parte da atividade financeira nas empresas, tem sido objeto de importantes mudanças.

Neste estudo, a controladoria é investigada enquanto unidade organizacional, com missão, objetivos e características bem definidos. É relevante entender o papel da controladoria no ambiente organizacional, suas características essenciais, como nível e posição hierárquica; composição e estrutura; atuação estratégica e operacional; contribuição com os sistemas e subsistemas de informação; artefatos empregados; e abrangência de atuação. Todos esses aspectos são aqui denominados de características da controladoria.

O presente estudo tem como propósito encontrar resposta para o seguinte questionamento: Quais as características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBovespa, segundo o *ranking* da Revista Exame Melhores e Maiores 2010? Levando-se

em conta que empresas diferentes podem possuir estruturas diversas, refletindo-se nas características da área da controladoria, como composição, práticas, atividades e funções, expectativa formada com base nos argumentos oferecidos na literatura, estabelece-se a seguinte hipótese de pesquisa: Há divergências nas características da controladoria das maiores companhias dentre aquelas listadas na BM&FBovespa, segundo o *ranking* da revista Exame Melhores e Maiores 2010.

Nesse contexto, o estudo tem como objetivo geral descrever as características da controladoria das maiores companhias listadas na BM&FBovespa, segundo o *ranking* da revista Exame Melhores e Maiores, edição 2010. Para tanto, a pesquisa, do tipo descritiva, identificou a realidade prática da unidade administrativa controladoria das empresas pesquisadas, por meio da aplicação de questionário, possibilitando a construção de inferências após o tratamento estatístico dos dados coletados.

Este estudo se justifica pela abrangência das empresas pesquisadas e pela extensão das características da controladoria contempladas. A maioria dos estudos tem abordado o tema controladoria, porém se preocupado em examinar esse órgão tão-somente em uma empresa ou em um grupo de empresas, de um setor econômico ou de uma região, ou ainda em organizações públicas. Além disso, esses trabalhos têm investigado as suas características com focos específicos, como o de Borinelli (2006) que estuda os elementos da estrutura conceitual básica de controladoria refletidos nas práticas de controladoria; Oliveira Júnior, Chaves Júnior e Lima (2009) e Lunkes et al. (2009), as funções da controladoria; e, Morgan e Benedicto (2009), os instrumentos de controladoria relacionados com o processo de gestão (planejamento, execução e controle), dentre outros.

Os propósitos e abrangência deste estudo partem da pesquisa pioneira de Borinelli (2006), que procurou investigar, descrever e analisar a realidade das práticas da controladoria nas 100 maiores empresas que operam no Brasil, identificando que as empresas utilizam diferentes maneiras de organizar as atividades desse órgão. No entanto, busca-se explorar outras variáveis, contribuindo ainda para a prática comparativa de diversos pontos de vistas encontrados na literatura que embasam a reconstrução da pesquisa na área sob diferentes aspectos. Cabe destacar a ênfase dada por Borinelli (2006) no sentido da proeminência de pesquisas futuras, como esta, para expandir e melhorar o entendimento da prática e da teoria da controladoria, a fim de alçar um panorama mais completo sobre a temática, diante de sua complexidade e abrangência.

## **2 A CONTROLADORIA E SUAS CARACTERÍSTICAS**

O atual cenário econômico, em âmbitos nacional e internacional, exige das empresas mecanismos de controle a cada dia mais eficazes e eficientes. A controladoria surgiu para suprir as necessidades de planejamento e controle do complexo processo de gestão das organizações atuantes num ambiente marcado pela globalização e pela contínua evolução. Dessa forma, a controladoria deve acompanhar todas as alterações que ocorrem no mercado global e que possam impactar nos negócios da empresa.

Beuren (2002) informa que a controladoria despontou inicialmente nos Estados Unidos, no início do século XX, com o objetivo de controlar todos os negócios de empresas relacionadas (subsidiárias e/ou filiais), sendo seu desenvolvimento atribuído a três fatores principais: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações, acompanhadas do consequente aumento da complexidade de suas atividades, exigindo outro tipo de controle por parte do segmento, que passou a ser denominado controladoria.

Quanto aos conceitos relacionados à controladoria, que possui no termo controle sua base de existência fundamental, apresentam-se duas correntes de pensamento, uma que a defende como ramo do conhecimento e outra que a reconhece como unidade administrativa de negócios. Como ramo do conhecimento, é apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão

multidisciplinar, sendo responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informação e modelos de gestão econômica, que supram adequadamente as necessidades informacionais dos gestores e os auxiliem durante o processo de gestão, para a adoção de decisões ótimas (ALMEIDA; PARISI; PEREIRA, 2001).

Enquanto unidade, órgão, setor ou estrutura administrativo-organizacional – base do presente estudo –, Mosimann e Fisch (1999) enfatizam que a controladoria é responsável pelo projeto e administração de todo o sistema organizacional, por meio do qual se coleta e relata a informação econômica da empresa, responsabilizando-se pela sua gestão econômica. No campo de atuação da controladoria, Almeida, Parisi e Pereira (2001) e Oliveira (2009) consideram que a controladoria tem como campo de atuação as organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos que interagem com outros sistemas num dado ambiente e que consomem recursos para a produção de bens ou oferta de serviços. Assim, a controladoria pressupõe uma visão sistêmica da organização acerca das demandas de informações internas e externas.

No que tange à missão, segundo Tachizawa (1990), a controladoria, ao desempenhar papel crucial para o êxito empresarial, tem como compromisso primordial a geração de informações relevantes para subsidiar o processo decisório no âmbito organizacional. Catelli (2001) define como missão da controladoria assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização de seu resultado econômico. Dentre os objetivos da controladoria enquanto unidade componente do sistema organizacional, de acordo com Guerreiro, Catelli e Dornelles (1997) e Mosimann e Fisch (1999), destaca-se a gestão econômica, compreendida pelo conjunto de decisões e ações orientadas por resultados desejados e mensurados segundo conceitos econômicos. Observa-se sintonia entre os vários autores pesquisados, sinalizando a relevância da missão da controladoria para a gestão e maximização de resultados.

Cabe ainda evidenciar as diversificadas funções atribuídas à controladoria. No entendimento de Mosimann e Fisch (1999), quando houver controladoria formal na empresa, o órgão deve desempenhar funções de orçamento, custos, contabilidade financeira, lucros cessantes e política fiscal. Bragg (2009) defende como principal função da controladoria o gerenciamento de atividades ligadas aos aspectos gerenciais da organização, em especial o planejamento estratégico. Walter, Cruz e Espejo (2009, p. 2) afirmam que “a determinação de estratégias é também uma das funções atribuídas à controladoria”. Borinelli (2006), todavia, adverte que a literatura não é homogênea ao apresentar as funções da controladoria.

Essas funções correspondem a algumas das características específicas da controladoria. Além dessas, há uma diversidade de outras características que podem ser influenciadas pela estrutura organizacional, pelo objeto social, pelo modelo de gestão adotado e por outras peculiaridades. Dessa forma, destacam-se, a seguir, características próprias da controladoria, identificadas a partir da literatura pesquisada.

A posição da área de controladoria na estrutura organizacional pode se apresentar de forma diversificada, conforme variem os tipos de organização. Wilson, Roehl-Anderson e Bragg (1995) apontam três possíveis níveis hierárquicos para a área de controladoria: controladoria corporativa, controladoria divisional (planta) e unidade de negócio.

Borinelli (2006) assevera que, na literatura, não há consenso sobre a posição da unidade organizacional de controladoria. O autor dispõe algumas possibilidades de subordinação do órgão na estrutura organizacional: à presidência / *Chief Executive Officer* (CEO); à presidência ou vice-presidência de finanças; à diretoria ou vice-presidência administrativa e financeira; ao *Chief Finance Officer* (CFO); e ao conselho de administração.

Mosimann e Fisch (1999) explicam que o órgão de controladoria exerce, ao mesmo tempo, função de linha e de *staff*, pois, dentre suas atribuições, destacam-se: buscar informação a respeito dos problemas de ordem econômica; propor aos gestores alternativas de

ação para solucionar problemas constatados em suas áreas; e coordenar o processo de planejamento e controle, tendo em vista a gestão econômica. Idêntico entendimento possuem Souza (1993), Padoveze (2004), Borinelli (2006) e Oliveira (2009), segundo os quais a controladoria pode assumir as duas posições na mesma organização.

Em relação à estrutura organizacional e composição da área de controladoria, podem ocorrer variações, de acordo com as especificidades de cada companhia. Andreatta, Silveira e Olinquevitch (2005, p. 1) explicam que “a controladoria é, geralmente, formada pelos departamentos econômico, financeiro, contábil, envolvendo as atividades de planejamento, execução, controle e análise da *performance* da gestão”.

Borinelli (2006) entende que as principais áreas internas que compreendem a controladoria, segundo a literatura, mesmo reconhecendo que não há consenso entre os autores, são: contabilidade de custos, contabilidade fiscal, contabilidade financeira, contabilidade societária, auditoria interna, contabilidade gerencial, contabilidade por responsabilidade, planejamento e controle, planejamento financeiro, estatística e análise e sistema de informações gerenciais.

Diferentemente do Brasil, onde o órgão de controladoria desempenha uma diversidade de tarefas e atividades de vários níveis de complexidade, Weibenberger (2009) evidencia que em empresas alemãs a controladoria responde por um limitado grupo de tarefas, mas que são altamente relacionadas ao desenvolvimento de técnicas de contabilidade, baseadas em sistemas separados de gestão contábil. A análise das funções da controladoria realizada por Lunkes et al. (2009), com base em manuais e obras de referência nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil, revelou uma grande riqueza de apontamentos das funções do *controller* e, portanto, das qualificações exigidas para o eficaz exercício dessa atividade.

Destaca-se que além dos departamentos e setores que compõem a área de controladoria, esta deve possuir, acima de tudo, profissionais capacitados. Boff, Beuren e Guerreiro (2008) afirmam que, à luz da Teoria Institucional, a controladoria é composta por indivíduos com determinados comportamentos que, de maneira geral, passam a fazer parte do comportamento da própria unidade.

Quanto à atuação estratégica e operacional da controladoria, Mosimann e Fisch (1999) entendem que a controladoria, de acordo com a sua amplitude, deve atuar no planejamento estratégico, tático e operacional. No planejamento tático o órgão é encarregado de definir suas diretrizes táticas, as quais devem estar sincronizadas com as diretrizes estratégicas, com políticas e objetivos da empresa. Para Mosimann e Fisch (1999), o planejamento tático se confunde com o planejamento estratégico na medida em que o mesmo corresponde ao planejamento estratégico de cada área da empresa.

Almeida, Parisi e Pereira (2001) e Oliveira (2009) argumentam que na execução de suas atividades, a controladoria utiliza-se de dois instrumentos fundamentais: processo de gestão e sistema de informações. Na gestão das suas atividades, os gestores devem implementar planos (dos estratégicos aos operacionais) e realizar avaliações sistemáticas. O produto desta etapa é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar o planejamento operacional. Denota-se que a controladoria participa ativamente do processo de planejamento da empresa, em suas várias etapas, e essa participação ocorre tanto na fase de planejamento estratégico quanto na de planejamento operacional.

No que tange à atuação operacional, Ricardino Filho (1999) afirma que a controladoria tem sua participação no processo de gestão marcada pelo seu envolvimento na interpretação e disseminação de informações e na implantação e monitoramento de controles, contribuindo com os gestores de cada área em suas atividades relacionadas ao processo decisório. Mambrini, Beuren e Colauto (2002) assumem que à controladoria cabe o papel de administradora do processo de planejamento, pois, junto com os gestores de cada área, o órgão estabelece, quantifica, analisa, seleciona e aprova os planos.

Os controles das atividades operacionais e gerenciais nas empresas se fundamentam nos produtos dos sistemas de informação, possibilitando que a unidade de controladoria venha a agir com o objetivo de acompanhar e controlar a execução das atividades planejadas, bem como viabilizar o *feedback* sobre os resultados alcançados. Sobre os sistemas e subsistemas de informação, de acordo com Mosimann e Fisch (1999), à controladoria cabe administrar o sistema de informações econômico-financeiras, que afetam diretamente a riqueza da empresa.

Segundo Catelli (2001), a controladoria deve disponibilizar sistemas de informação que contemplem os modelos de decisão e de mensuração, tendo em vista a realidade operacional de cada empresa. Afirma ainda que a controladoria facilita a ação dos gestores, mantendo um sistema de informações econômico-financeiras que apoie todas as fases do processo decisório, de maneira que os gestores possam otimizar o resultado de cada evento.

A controladoria está voltada à estruturar e coordenar o sistema de informações. Nascimento e Bianchi (2005) explicam que a área de controladoria deve manter o sistema de controles internos, para a proteção dos ativos organizacionais, e auxiliar na construção do sistema de informações econômico-financeiras da organização e exercer o seu controle.

Relativamente aos artefatos utilizados, Guerreiro (1999) explica que teorias modernas são materializadas por instrumentos que visam satisfazer as necessidades práticas de pessoas e organizações. Esses instrumentos são os artefatos, ferramentas de que a controladoria se utiliza para atuar nas organizações.

Com base na literatura, Borinelli (2006) e Paula (2009) elencam uma série de artefatos, dirigidos para diferentes objetivos e para cada tipo de atividade ou finalidade que se proponham desempenhar, destacando-se: i) para métodos, critérios e sistemas de custeio, os artefatos custeio por absorção, custeio baseado em atividades (ABC), custeio pleno ou integral, custeio variável, custeio direto, custeio padrão e *total cost of ownership*; ii) para métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho, os artefatos preço de transferência, moeda constante, valor presente, retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre o capital próprio (ROE), *benchmarking*, *economic value added* (EVA) e *market value added* (MVA); e iii) para filosofias e modelos de gestão, os artefatos planejamento (estratégico e operacional), orçamento, simulação, contabilidade por responsabilidade, *Just in time*, *Kaizen*, teoria das restrições, modelo de gestão econômica (GECON), *Balanced Scorecard* (BSC), gestão baseada em valor (VBM) e análise de cadeia de valor.

Observa-se que a controladoria possui uma variedade de artefatos que podem ser utilizados na execução de suas atividades relacionadas aos processos de planejamento, execução, controle e avaliação de resultados e desempenhos da organização. Cabe ainda destacar que os artefatos podem ser tratados como possíveis configurações que o processo de gestão e o sistema de informações possam assumir, somando-se aquelas supracitadas.

Quanto à abrangência da controladoria, Anthony e Govindarajan (2006) argumentam que o departamento registra, reporta e analisa a informação contábil e outras, a fim de gerar relatórios para uso tanto interno quanto externo. Corroborando o argumento de Anthony e Govindarajan (2006) sobre a abrangência da controladoria, Oliveira (2009) afirma que a controladoria gera informações úteis para suporte ao processo de gestão (usuário interno) sobre os ambientes internos e externos à empresa. As práticas da controladoria podem ainda abranger outras finalidades não comuns na literatura, como, por exemplo, aquelas relacionadas à governança corporativa e ao capital humano.

Segundo Oliveira (2009), a controladoria torna-se instrumento de governança corporativa, direcionando o gestor para as ações que contribuam para o incremento do valor agregado pelos vários eventos organizacionais. Ressalta-se ainda a relevância da controladoria no tocante a sua atividade de gerar informações, atendendo aos princípios da governança corporativa, em especial ao *disclosure* e à *accountability*. Nascimento e Bianchi (2005) afirmam que a controladoria pode contribuir como um mecanismo interno de governança

corporativa, voltado ao provimento da transparência na divulgação dos atos administrativos, promovendo a redução de assimetria informacional e de conflitos de agência. Antunes (2005) advoga que é papel da controladoria desenvolver formas de mensurar os investimentos relacionados ao capital humano, já que estes têm o potencial de trazer benefícios econômicos, materializados nos demais ativos intangíveis, como o capital intelectual.

Verifica-se uma diversidade de aspectos que envolvem o campo de estudo e a aplicação da controladoria nas empresas, apesar da origem da maioria das assertivas apresentadas estar localizada na abordagem precursora de Catelli (2001). Diante do exposto, é válido verificar se na realidade das empresas a controladoria tem se materializado por meio dessas características.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Considerando o objetivo de descrever as características da controladoria nas empresas, trata-se de uma pesquisa caracterizada como descritiva, justificada por Collis e Hussey (2005), porque os dados compilados costumam ser quantificados, enquanto as técnicas estatísticas são geralmente usadas para resumir as informações. O estudo se caracteriza também por sua natureza quantitativa, visto que, com o auxílio de técnicas estatísticas, analisa dados coletados junto aos sujeitos da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto aos procedimentos, inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica, explorando-se a literatura disponível, nacional e estrangeira, no sentido de se fundamentar os aspectos práticos do estudo. Em seguida, realizou-se pesquisa de campo para o recolhimento de dados primários por meio de um questionário elaborado para este estudo, contendo perguntas com múltiplas alternativas de resposta. O instrumento foi encaminhado aos responsáveis pelo órgão de controladoria de cada uma das companhias investigadas, sendo a maioria deles no cargo denominado de gerente de controladoria ou *controller*.

O instrumento de coleta foi dividido em dois blocos. O primeiro buscou explorar a existência da unidade de controladoria nas empresas. O segundo se referiu especificamente aos aspectos representativos das características da controladoria nas empresas pesquisadas, segundo a literatura consultada. O conteúdo do Quadro 1 evidencia as assertivas e os demais atributos do instrumento aplicado. Para sua validação, o questionário foi aplicado em uma companhia de capital aberto, ausente da população desta pesquisa, sendo contempladas as observações que justificaram a introdução de alterações no questionário.

O universo da pesquisa correspondeu às mil maiores empresas do Brasil em vendas, segundo o *ranking* da revista Exame Melhores e Maiores, edição de 2010. Optou-se por estabelecer como integrantes da população da pesquisa as companhias que, além de figurar no citado *ranking*, são listadas na BM&FBovespa. Assim, a população compreendeu as 158 companhias listadas na BM&FBovespa em julho de 2010, quando foi publicada a edição de 2010 da mencionada revista.

Após a fase de coleta de dados, verificou-se a participação efetiva de 96 empresas, que responderam ao questionário. A amostra reuniu 86 empresas, após a exclusão de 10 companhias, que responderam não possuir departamento de controladoria. Assim, as análises e interpretações dos dados foram realizadas sobre a amostra resultante (por acessibilidade e voluntariado), representando 54% da população.

Após tabulação dos dados, realizou-se, inicialmente, uma análise geral das características da controladoria das empresas, tomando-se por base as respostas mais frequentes, o que proporcionou uma visão abrangente dos aspectos observados na pesquisa, por meio da aplicação de técnicas de distribuição de frequência dos eventos observados. Após essa análise geral, procedeu-se à aplicação da técnica estatística de análise de *clusters*, também conhecida por análise de conglomerados, relacionando-se as características descritas entre as empresas componentes da amostra.



Quest.	<b>Bloco 1 - Existência e identificação da controladoria e de seu responsável técnico</b>	
1	Existência e identificação da unidade administrativa de Controladoria	
2	Existência de outro(s) departamento(s) que realize(m) atividades semelhantes à Controladoria	
3	Identificação do responsável pela Controladoria	
Quest.	<b>Bloco 2 - Características da controladoria</b>	<b>Bibliografia consultada</b>
<b>Nível e posição hierárquica da Controladoria</b>		
4	Posição no organograma da empresa	Souza (1993), Wilson, Roehl-Anderson e Bragg (1995), Guerreiro, Catelli e Dornelles (1997), Oliveira (1998), Mosimann e Fisch (1999), Almeida, Parisi e Pereira (2001), Padoveze (2004), Borinelli (2006), Daniel, Vesco e Tarifa (2007), Oliveira, Perez Junior e Silva (2007), Oliveira (2009).
5	Nível dentro da empresa	
6	Vínculo de subordinação da Controladoria	
7	Autoridade da Controladoria	
<b>Estrutura e composição da Controladoria</b>		
8	Estrutura da Controladoria	Andreatta, Silveira e Olinquevitch (2005), Borinelli (2006), Oliveira, Perez Junior e Silva (2007), Boff, Beuren e Guerreiro (2008), Lunkes et al. (2009), Weibenberger (2009).
9	Gestor responsável pela Controladoria (nível de formação acadêmica)	
10	Gestor responsável pela Controladoria (áreas de formação acadêmica)	
<b>Atuação estratégica e operacional da Controladoria</b>		
11	Atuação estratégica	Figueiredo e Caggiano (1997), Mosimann e Fisch (1999), Ricardino Filho (1999), Padoveze (2000), Catelli (2001), Almeida, Parisi e Pereira (2001), Mambrini, Beuren e Colauto (2002), Imoniana (2005), Borinelli (2006), Nascimento, Reginato e Veiga (2007), Oliveira, Perez Junior e Silva (2007), Oliveira (2009), Santos, Beuren e Santos (2010), Lima et al. (2011).
12	Atuação operacional	
<b>Sistemas e subsistemas de informação</b>		
13	Sistemas e subsistemas de informação	Mosimann e Fisch (1999), Padoveze (2000), Almeida, Parisi e Pereira (2001), Catelli (2001), Boscov e Rocha (2004), Giongo e Bianchi (2005), Imoniana (2005), Nascimento e Bianchi (2005), Schmidt e Santos (2006), Boff, Beuren e Guerreiro (2008), Oliveira (2009).
<b>Artefatos utilizados pela Controladoria</b>		
14	Métodos, critérios e sistemas de custeio	IFAC (1998), Guerreiro (1999), Soutes e De Zen (2005), Borinelli (2006), Paula (2009), Grande e Beuren (2011).
15	Métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho	
16	Filosofias e/ou modelos de gestão	
<b>Abrangência da Controladoria</b>		
17	Ambiente de atuação	Peters (2004), Nascimento e Bianchi (2005), Nascimento, Bianch e Terra (2005), Antunes (2005), Anthony e Govindarajan (2006), Nascimento, Reginato e Veiga (2007), Maciel, Ribas e Kelm (2007), Cesar et al. (2008), Oliveira (2009).
18	Ambiente interno / Usuários internos	
19	Ambiente externo / Usuários externos	

**Quadro 1 - Divisão do questionário com base na bibliografia consultada**

Fonte: Elaboração própria

Para Haldiki, Batistakis e Vazirgiannis (2001), a análise de *cluster* constitui uma das técnicas mais utilizadas em processos de mineração de dados, com o intuito de descobrir agrupamentos e identificar distribuições e padrões para um melhor entendimento dos dados. Maroco (2003) explica que a análise de *cluster* nada mais é que uma técnica exploratória de análise multivariada, que possibilita distribuir os sujeitos investigados em grupos homogêneos ou compactos, relacionados a uma ou mais características comuns.

Na análise de *clusters* foi adotado o método de agrupamento não-hierárquico *K-means* (ou *K-médias*), que se destina a agrupar sujeitos em conjuntos de *clusters* predefinidos. Inicialmente, realizou-se o procedimento agregativo hierárquico, utilizando-se diferentes

métodos agregativos e medidas de distância para a identificação de um número de *clusters* adequado para os dados. Essa forma de análise é semelhante à técnica utilizada por Borinelli (2006), a qual possibilitou verificar como se distribuíam as diversas práticas de controladoria observadas nas 100 maiores empresas privadas do Brasil no ano 2005. Para auxiliar nas análises estatísticas, os dados foram organizados no *software Microsoft Excel 2007* (Excel) e depois tabulados e processados no *software SPSS Data Statistics 17.0 version* (SPSS).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise Geral das Características da Controladoria nas Empresas

A Tabela 1 apresenta uma síntese das informações mais recorrentes para cada questionamento do instrumento de coleta.

**Tabela 1 - Itens mais evidenciados pelas empresas, relacionados às características da controladoria**

Questão	Características da controladoria	Quant.	Freq.(%)
<b>Nível, posição hierárquica e autoridade da controladoria</b>			
4 - Quanto à posição no organograma da empresa			
	Assessora diretamente a alta administração (cúpula)	64	74,42
5 - Quanto ao nível dentro da empresa			
	É considerada controladoria corporativa	75	87,21
6 - Vínculo de subordinação da controladoria			
	Diretamente à diretoria	59	68,60
7 - Quanto à autoridade da controladoria			
	Implantar conceitos técnicos funcionais às suas atividades	68	79,07
<b>Estrutura e composição da controladoria</b>			
8 - As áreas/setores/departamentos que compõem a controladoria:			
	Contábil	67	77,91
	Orçamento		
9 - Nível de formação acadêmica do profissional responsável pela controladoria:			
	Especialização / MBA	72	83,72
10 - Área de formação do profissional responsável pela controladoria:			
	Ciências contábeis	57	66,28
<b>Atuação estratégica e operacional da controladoria</b>			
11 - Com relação à atuação estratégica da controladoria:			
	Interpreta o impacto econômico dos eventos sobre o patrimônio da empresa	74	86,05
12 - Com relação à atuação operacional da controladoria:			
	Participa da elaboração dos orçamentos	70	81,40
	Exerce a função contábil gerencial		
<b>Sistemas e subsistemas de informação</b>			
13 - Com relação aos sistemas e subsistemas de informação, a controladoria:			
	Organiza e reporta dados e informações para a tomada de decisões	71	82,56
<b>Artefatos utilizados pela controladoria</b>			
14 - Com relação aos métodos, critérios e sistemas de custeio, a controladoria utiliza:			
	Custeio por absorção	49	56,98
15 - Como métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho, a controladoria utiliza técnicas como:			
	Retorno sobre o investimento (ROI)	71	82,56
16 - Com relação à filosofias e/ou modelos de gestão, a controladoria:			
	Realiza simulações	71	82,56
<b>Abrangência da controladoria</b>			
17 - Com relação ao ambiente de atuação, a controladoria:			
	Atua no ambiente interno à entidade	81	94,19
18 - Com relação ao atendimento da controladoria aos usuários internos:			
	Atende a alta administração (cúpula)	85	98,84
19 - Com relação ao atendimento da controladoria aos usuários externos:			
	Atende aos proprietários (investidores / acionistas)	67	77,91

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Na Tabela 1, com o objetivo de desenvolver uma análise geral dos dados e possibilitar uma visão abrangente das características da controladoria nas empresas da amostra, inicialmente aplicou-se a técnica de distribuição de frequências das observações. Destaca-se que cada respondente (em sua maioria ocupante do cargo de gerente de controladoria ou *controller*) poderia marcar mais de uma opção para cada item dos grupos de características investigadas, dependendo da realidade da sua empresa.

As subseções seguintes apresentam a análise de cada um dos principais resultados apontados na pesquisa, apresentados na Tabela 1.

#### **4.1.1 Nível, posição hierárquica da controladoria e sua autoridade para as diversas atuações nas companhias**

O item mais registrado nesse grupo está relacionado à posição no organograma da empresa: assessora diretamente à alta administração (cúpula), com 64 registros, representando 74,4% das empresas. Em segundo lugar, foi evidenciado que a controladoria assessora diretamente os gerentes das áreas/departamentos, conforme afirmado por 42 empresas. Desse tópico, os itens menos registrados foram os que afirmaram que a controladoria é considerada órgão de linha e que executa atividades de consultoria/assessoria, ambos com 23 registros. Dois novos itens foram inseridos pelos respondentes, com um único registro cada, visto que não eram previstos no questionário: reporta-se hierarquicamente aos respectivos diretores dos departamentos e gerência ligada ao diretor de finanças. Observa-se consonância entre esses resultados e o que apontam Wilson, Roehl-Anderson e Bragg (1995), diante da diversidade encontrada na posição da área de controladoria no organograma das empresas pesquisadas.

Quanto ao nível da controladoria na empresa, destaque às respostas ao nível de controladoria corporativa, evidenciado por 76 companhias. Ao contrário, a opção menos indicada na questão foi a que considera a controladoria unidade divisional ou de planta, por nove respondentes. Já 22 empresas consideram a controladoria unidade de negócio. Nessa questão, três novos itens foram adicionados pelos respondentes, com um registro cada: diretorias operacionais e diretoria de tecnologia; atuação corporativa e matricialmente divisional; suporte a clientes na implantação de módulos do *software* da empresa.

Em relação à subordinação, o maior número de registros figurou no item que afirma ser a controladoria diretamente subordinada à diretoria da empresa, assinalado por 64 empresas, 74,4% da amostra, justificando-a como órgão de *staff*, segundo a literatura, apesar do não registro da posição de *staff*, em questão anterior, pelo mesmo número de empresas respondentes (23 registros). Nenhuma empresa respondeu ser a controladoria subordinada ao gestor de alguma área ou departamento. Para a subordinação da controladoria diretamente à presidência/CEO, foram observados 15 registros, número equivalente a 17,4% da amostra. Nessa questão, verificou-se a inclusão de três itens pelos respondentes, indicando a subordinação da controladoria: à vice-presidência de investimentos, com um registro; ao *controller* geral (central), com um registro; e ao CFO (*Chief Financial Officer*) global da matriz, com cinco empresas. Os resultados corroboram Borinelli (2006), que assevera a falta de consenso sobre a posição da unidade organizacional de controladoria nas empresas.

Quanto à autoridade que o órgão possui para as suas diversas atuações, 68 empresas evidenciaram que a controladoria detém autoridade para desenvolver conceitos técnicos funcionais para suas atividades, registrado por 79,1% das empresas; em segundo lugar, observou-se a autoridade de instituir normas relacionadas às suas atividades/funções, com 66 registros. Em último lugar, registrado por 56 empresas, evidenciou-se a autoridade para implantar técnicas funcionais para suas atividades. Nessa questão, três novos itens de respostas foram inseridos pelos respondentes, cada um deles com uma única afirmativa: instituir normas e implantar procedimentos para os processos da companhia; zelar pelo cumprimento das políticas e estratégias da companhia; e todas as autoridades para o exercício

da atividade. Observa-se que em algumas empresas a controladoria detém autoridade vinculada à atuação estratégica, em outras a controladoria detém autoridade vinculada à atuação operacional da organização, conforme preconizam Mosimann e Fisch (1999).

#### 4.1.2 Estrutura e composição

Quanto às áreas, setores ou departamentos que fazem parte da controladoria nas empresas investigadas, o orçamento foi apontado por 68 companhias como componente do órgão, o que corresponde a 79,1% da amostra. Na segunda posição vem a área contábil, com 67 registros, seguida da gerencial, com 64, e da de custos, com 63. A área de tecnologia da informação foi citada por duas empresas como parte da controladoria. Nas respostas ao quesito foram inseridas cinco novas áreas, destacando-se a de planejamento econômico-financeiro, registrada por três empresas; a área jurídico-patrimonial, indicada por duas empresas; e, com uma única menção cada, as áreas de gestão de riscos, controles internos – auditoria, padrões físicos de produtos e Capex (*capital expenditure*). Os resultados corroboram Borinelli (2006), segundo o qual as diversas áreas internas compreendem a controladoria, e Mosimann e Fisch (1999), que dentre funções da controladoria, quando essa existir formalmente nas empresas, destacam-se orçamento, custos e contabilidade financeira.

Com relação ao nível acadêmico do responsável pelo departamento de controladoria, a maior frequência coube ao curso de Especialização/MBA, com 61 indicações. O nível mais elevado dentre aqueles elencados no questionário, no caso o pós-doutorado, foi assinalado por uma empresa, e nenhuma delas registrou o doutorado. A graduação foi o nível mais baixo dentre aqueles assinalados, recebendo 11 indicações. Quanto à área acadêmica, verificou-se uma concentração em Ciências Contábeis, com 57 observações, numa demonstração da importância dos conceitos contábeis para a execução das atividades da controladoria. Na segunda posição, vem administração de empresas, assinalada por 26 empresas, seguida de economia, com 24 registros. Apenas uma empresa apontou o Direito como área de formação do seu gestor. Os resultados apontam para uma múltipla formação do responsável pela controladoria, destacando-se uma concentração na área das Ciências Sociais Aplicadas.

Ressalta-se que não há norma exigindo que o *controller* seja um profissional da área contábil, embora a Resolução nº 560/83 do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) descreva que o profissional contábil possa desempenhar adequadamente a função de *controller*, sinalizando que esse profissional tenha conhecimento para a utilização de práticas mais modernas de controle contábil, financeiro e econômico, conforme adverte a literatura.

#### 4.1.3 Atuação estratégica e operacional

Dentre as opções de resposta relacionadas à atuação estratégica da controladoria, o item mais observado foi aquele cujo enunciado afirma que a controladoria interpreta o impacto econômico sobre o patrimônio da empresa, sendo registrado por 74 companhias, número equivalente a 86%; na segunda posição vem o item que afirma ser aquele órgão o responsável pela avaliação de desempenho da empresa como um todo, com 64 registros, seguido de perto pela opção que entende a atuação da controladoria projetando cenários, com 62 observações. A opção menos evidenciada foi aquela que concebe a controladoria estruturando modelos de decisão, reconhecida por apenas 29 companhias. Não houve acréscimo de novos enunciados sobre a atuação estratégica do órgão de controladoria.

Esse resultado confirma o que preconiza a literatura sobre a atuação estratégica da controladoria: a área tem participação estratégica fundamental, na medida em que participa do processo de obtenção dos melhores planos para o cumprimento da missão, visando ao conjunto de recursos para a realização dos eventos relativos às atividades de cada área da organização (CROZATTI, 2003). Assim, verifica-se a essencialidade dessa unidade

administrativa na execução estratégica e no processo de gestão das empresas.

No que tange especificamente à atuação operacional da controladoria, dois itens foram majoritariamente assinalados pelas empresas, cada um com 70 indicações: participa da elaboração dos orçamentos; e exerce a função contábil gerencial. Esta última complementa os resultados encontrados no grupo de características anterior, que revelou ser a área contábil o componente principal da controladoria, com o maior número de registros. Na sequência, entre os itens mais apontados, ressaltam-se: a mensuração do resultado econômico da empresa, com 69 indicações; e a participação no processo de controle de planos, com 68 registros. O item menos indicado pelas empresas, com 17 registros, foi o que aponta a controladoria como o órgão responsável pelo gerenciamento de riscos.

Ressalta-se ainda o item que enuncia a controladoria como estritamente obediente à legislação societária, tributária e fiscal, assinalado por 64 empresas. Considerando-se a importância de tal atividade no cotidiano das empresas, esperava-se a menção desse item por todas as empresas da amostra.

#### **4.1.4 Sistemas e subsistemas de informação**

Nesse grupo, o item mais evidenciado foi aquele cujo enunciado diz que a controladoria organiza e reporta dados e informações para subsidiar as decisões, registrado por 71 companhias, número equivalente a 82,6% da amostra. Ocupa a segunda posição, com 60 indicações, a assertiva que vislumbra o órgão atuando em articulação com a auditoria interna no que tange aos controles internos, seguindo-se o enunciado que atribui à controladoria a responsabilidade pelos subsistemas da organização (custos, orçamentos, financeiro etc.), apontado por 55 empresas, o que corresponde a 64% da amostra.

O item menos evidenciado nesse grupo foi o que atribui à controladoria a responsabilidade pela área de T.I. da empresa, assinalado por duas companhias, corroborando a característica já evidenciada, que investigou a estrutura e a composição da controladoria, em que a T.I. também foi apontada por apenas duas empresas.

Destaca-se o reduzido número de registros para o item que atribui à controladoria a responsabilidade pela coordenação e disseminação da tecnologia de gestão, diferentemente do preconizado na literatura. Aqui nenhum enunciado foi acrescentado ao rol previsto no instrumento de coleta.

#### **4.1.5 Artefatos utilizados pela controladoria**

Em relação aos artefatos utilizados pela controladoria para os métodos, critérios e sistemas de custeio, citados por Borinelli (2006) e Paula (2009), 49 das 86 empresas pesquisadas (57%) sinalizaram a preferência pelo custeio por absorção como artefato para método ou sistema de custeio. Na sequência, 28 empresas informaram que usam o custeio padrão, enquanto 22 assinalaram o custeio baseado em atividades.

O uso do custeio meta como artefato da controladoria para métodos de custeio foi o item menos evidenciado, assinalado por oito companhias (9,3%). Duas novas opções foram inseridas pelos respondentes, cada uma com apenas um registro: custo médio / custo médio ponderado; e orçamento base zero (OBZ).

Para os métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho como artefatos da controladoria, segundo Borinelli (2006) e Paula (2009), o item mais recorrente foi o uso do retorno sobre os investimentos (ROI) como artefato utilizado, apontado por 71 companhias (82,6%). Ainda com relação a essa questão, ocupa a segunda posição o retorno sobre o capital próprio (ROE), com 55 ocorrências; seguido do ajuste ao valor presente, com 54. Ao contrário desses, o método *market value added* (MVA) foi o menos considerado pelas companhias, sendo computado por apenas seis empresas.

Nessa questão foram inseridas seis novas opções de resposta: sistema de gestão por valor agregado e outros múltiplos de mercado, com dois registros; margem de contribuição, com duas ocorrências; e, com uma observação cada, Evolução da Margem *Ebtida / Target-Price*, Custo minuto, *Free Cash Flow* e *Return on Invested Capital* (ROIC). Com esses acréscimos, verifica-se a necessidade específica das empresas, quando se trata de mensurar o desempenho de seus gestores, lançando mão de diversos artefatos que possam, de forma eficiente, atender a suas demandas.

No que tange aos artefatos utilizados para filosofias e/ou modelos de gestão, que segundo Borinelli (2006) e Paula (2009) são representados pelos artefatos planejamento, orçamento, simulação, contabilidade por responsabilidade, *Just in time*, Kaizen, teoria das restrições, GECON, BSC, VBM e análise de cadeia de valor, o maior número de indicações recaiu sobre a opção que atribui à controladoria a realização de simulações no exercício de suas atividades, somando 71 ocorrências (82,6%). Na segunda posição, vem a afirmativa de que a controladoria elabora orçamentos, com 68 declarações.

Dentre os itens de resposta, o menos observado foi o que atribui à controladoria o uso do modelo de Teoria das Restrições, sendo evidenciado por apenas quatro companhias. Em segundo lugar, vem o método *Just in Time*, com seis registros; na terceira posição, o modelo de gestão econômica (Gecon), com sete observações, seguido pelo método *Kaizen*, apontado por nove empresas.

Nessa questão, os respondentes acrescentaram duas novas respostas, afirmando que a controladoria utiliza como artefatos para filosofias e/ou modelos de gestão: *SIX Sigma*, apontado por quatro empresas; e o modelo GVA (gestão de valor ao acionista), indicadores e múltiplos de mercado, assinalado por uma empresa.

Nota-se que diferentes empresas podem optar pelo uso de diferentes tipos de artefatos, no sentido de promover maior eficácia e eficiência ao atendimento de suas necessidades individuais. Observa-se uma variedade de artefatos disponíveis para utilização pela controladoria, a serem aplicados nas empresas, alterando-se de acordo com a realidade de cada entidade e de suas demandas, o que corrobora o preconizado pela literatura.

#### 4.1.6 Abrangência

Quanto ao ambiente de atuação da controladoria, a quase totalidade das empresas analisadas (81, o equivalente a 94,2%) evidenciou que a controladoria atua no ambiente interno. Contudo, cabe analisar o motivo pelo qual nem todas marcaram essa opção, visto que a controladoria é um órgão que atua essencialmente voltado para o fornecimento de informações à administração, auxiliando em seu processo de gestão.

Observou-se que as cinco empresas que deixaram de evidenciar esse item caíram em contradição nas respostas, já que em outro item sobre esse mesmo grupo de características indicaram que a controladoria gera relatórios para os usos interno e externo, sendo, portanto, voltada também para atender ao ambiente interno. Assim, subentende-se que em todas as empresas pesquisadas, em essência, de fato a controladoria atende ao ambiente interno.

Ocupa a segunda posição o item que percebe a controladoria como geradora de relatórios para o uso interno e externo, registrado por 69 empresas (80,2%); seguido dos seguintes itens: a controladoria abrange ou apoia a área de governança corporativa, com 66 registros, conforme preconizam Nascimento e Bianchi (2005) e Oliveira (2009); e a controladoria atua com a missão de otimizar o resultado econômico e promover a eficácia organizacional, com 63 observações.

Ressalta-se que o menor número de registros (14) se deu no item cujo enunciado refere que a controladoria auxilia a redução de conflitos de agência, contrariando um dos itens mais assinalados, relativo ao apoio à área de governança corporativa, indicado por 66 empresas.

Apenas uma das empresas da amostra deixou de registrar que a controladoria, atuando

no ambiente interno da organização, atende à alta administração. Essa empresa indicou que a controladoria atende apenas aos gestores de departamento. Contudo, na questão referente à posição da controladoria na empresa, essa mesma empresa evidenciou que a controladoria é considerada órgão de *staff*, sem, no entanto, especificar sua subordinação.

Em seguida, ressalta-se o elevado número de afirmações para os seguintes itens: atende aos gestores de áreas/departamentos, com 77 ocorrências; e atende ao conselho de administração, com 76. O item menos assinalado nesse questionamento foi aquele cujo enunciado diz que a controladoria atende ao conselho fiscal, embora tenha sido registrado por 59 empresas (68,6%). Nessa questão, verificou-se a inserção de um novo item entre as respostas, afirmando que a controladoria, no ambiente interno, atende ao comitê de auditoria, à auditoria interna e a outros órgãos, sendo essa opção referida por apenas duas companhias.

Em relação ao ambiente externo, 68 empresas (79,1%) responderam que a controladoria atende aos proprietários (investidores/acionistas), já que estes não estão diretamente inseridos na gestão dos negócios. Na segunda posição, com 55 ocorrências, vem o item cujo enunciado dispõe que a controladoria atende ao governo (fisco), comprovando a característica tributária/fiscal do Brasil, que força as empresas a se preocupar com as exigências fiscais e tributárias, para não incorrerem em infrações e penalidades pecuniárias, demandando, portanto, tempo e pessoal adicional.

O item menos evidenciado nessa questão, com 15 ocorrências, refere que, no ambiente externo, a controladoria atende aos clientes. Ainda que o relacionamento com os clientes seja competência de outros departamentos, usualmente, a controladoria gera informações úteis também para esses usuários, o que comprova a amplitude de sua atuação. Nessa questão, foram inseridos dois novos itens, afirmando que a unidade atende também à Comissão de Valores Mobiliários e à BM&FBovespa; e à auditoria externa.

Compreende-se, desse grupo de características da controladoria (abrangência), o leque de atuação da unidade de controladoria nos ambientes interno e externo, visto que, no mundo globalizado, o maior instrumento de controle é a informação, que pode ser fornecida pelo órgão. Dentre todos os itens que compuseram o instrumento de coleta de dados, o mais evidenciado pelos respondentes inclui-se no grupo de características relacionadas à abrangência da controladoria no ambiente interno / usuários internos, sendo assinalado por 85 empresas (98,8%) que a controladoria atende à alta administração da empresa.

## 4.2 Análise das Divergências das Características da Controladoria nas Empresas Pesquisadas

Para validar a hipótese da pesquisa – há divergências nas características da controladoria entre as maiores companhias com ações negociadas na BM&FBovespa, segundo o *ranking* da revista Exame Melhores e Maiores 2010 –, foi aplicada a técnica estatística análise de *clusters*, também conhecida por análise de conglomerados, baseada em medidas de semelhanças e dessemelhanças entre cada um dos grupos de características da controladoria das empresas investigadas.

Para tanto, foi necessária a definição de uma unidade de medida, sendo adotada a classificação binária. Assim, para cada resposta assinalada foi atribuído o valor 1 (hum), atribuindo-se 0 (zero) para aquelas não assinaladas, o que resultou numa pontuação final para cada grupo de questões investigadas. Somando-se todas, ao final foi possível formar uma distância métrica para cada grupamento de sujeitos e variáveis.

Após a identificação inicial da quantidade de *clusters* (2), por meio do método agregativo hierárquico, são identificadas as empresas que compõem cada *cluster* e a interpretação dos motivos ou condições que ocasionam tal partição de cada companhia em seu respectivo *cluster*. O *software* SPSS forneceu a Tabela 2, que evidencia a interação dos *clusters* formados.

**Tabela 2 - Interação histórica dos clusters**

Interação	Mudança de Centro de Cluster	
	Cluster 1	Cluster 2
1	10,533	9,088
2	0,114	0,172
3	0,000	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta a indicação da variação do centro em cada *cluster* em cada passo de interação dos *clusters*, verificando-se que, logo após o segundo passo, atribuição das empresas aos dois *clusters*, não ocorreu mais nenhuma variação significativa dos centroides.

No *cluster 1* agruparam-se 51 empresas com características mais homogêneas entre si, enquanto o *cluster 2* reuniu 35 companhias com características mais similares entre si. Cada empresa foi classificada de acordo com a distância de cada uma ao centro de seu respectivo *cluster*, com relação à semelhança (proximidade) ou dessemelhança (distância) de cada sujeito do centro de seu grupamento.

As maiores médias resultantes dessas variáveis nos dois *clusters* foram encontradas na característica referente à atuação estratégica e operacional da controladoria, ficando a média da atuação operacional um ponto acima da média da atuação estratégica, em ambos os *clusters*. Já as características quanto aos artefatos figuraram na menor média.

A Tabela 3 retrata a distância entre os centroides de cada *cluster* formado por seus elementos.

**Tabela 3 - Distância entre os centróides de cada cluster**

Cluster	1	2
1		10,369
2	10,369	

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado da aplicação da análise de *clusters* mostrou, na Tabela 3, a distância de 10,369 entre os centros de cada *cluster*, sendo significativa a dessemelhança (distância) entre os grupamentos formados, justificando a formação de dois *clusters* e a partição das empresas entre eles.

Neste estudo, a variável que ocasionou a maior discriminação (dessemelhança) entre os *clusters* foi a que representa a característica relativa à atuação estratégica e operacional da controladoria, mais especificamente a que se refere à atuação operacional. A segunda posição pertenceu à característica relativa aos sistemas e subsistemas de informação de uso e apoio da controladoria. Em seguida, vem a variável relacionada à abrangência da controladoria.

A variável referente ao nível de formação acadêmica do gestor da controladoria, que está relacionada à característica de estrutura e composição do órgão, seguida pela variável referente ao vínculo de subordinação da unidade, relativa à característica do nível e posição hierárquica, foram as que menos influenciaram a partição das empresas nos grupamentos.

Assim, os resultados evidenciaram uma divisão entre as características da controladoria das empresas pesquisadas, formando dois *clusters* distintos. Portanto, a hipótese formulada foi confirmada, ao se verificar que há divergências nas características da controladoria entre as empresas investigadas, visto que foram identificados dois grupamentos de empresas, por se dissimilarem quanto às características descritas.

Observou-se que o *cluster 1* reuniu empresas com valores mais elevados das medidas resultantes dos registros de todas as características da controladoria descritas, diferentemente do *cluster 2*, que resultou em valores inferiores. O *cluster 1* se caracteriza por reunir empresas que dão mais ênfase à atuação estratégica e operacional da controladoria e à amplitude de seu ambiente de atuação (abrangência), visto que essas características resultaram em diferenças



mais significativas em relação ao *cluster 2*. Nas demais características, as diferenças não foram relevantes ao ponto de se configurar como significativamente diferentes entre as empresas. Contudo, no geral, as pontuações resultantes das características observadas foram diferentes e determinantes para distribuir as empresas em dois grupos.

A Tabela 4 apresenta as variáveis mais evidenciadas para cada grupo de características da controladoria nas empresas investigadas, em cada um dos *clusters* formados, e a proporção em relação às 86 empresas da amostra e ao número de empresas de cada *cluster*.

**Tabela 4 - Variáveis mais evidenciadas para cada grupo de características em cada *cluster***

Variáveis mais evidenciadas para cada grupo Características em cada <i>Cluster</i> formado	Cluster 1			Cluster 2		
	Quant.	% das 86	% do Cluster	Quant.	% das 86	% do Cluster
<b>Nível e posição hierárquica da controladoria</b>						
A controladoria detém autoridade para: implantar conceitos técnicos funcionais para suas atividades	46	53,49	88,46			
Quanto ao nível de atuação na empresa, a atividade é considerada controladoria corporativa				31	36,05	91,18
<b>Estrutura e composição da controladoria</b>						
Orçamento é a área/setor/departamento presente na composição da controladoria	49	56,98	94,23			
O profissional responsável pela controladoria possui nível de Especialização/MBA				27	31,40	79,41
<b>Atuação estratégica e operacional da controladoria</b>						
Quanto à atuação operacional, a controladoria responde pela mensuração do resultado econômico da empresa; e participa da elaboração dos orçamentos	51	59,30	98,08			
Com relação à atuação estratégica, a controladoria interpreta o impacto econômico dos eventos sobre o patrimônio da empresa				27	31,40	79,41
<b>Sistemas e subsistemas de informação</b>						
Com relação aos sistemas e subsistemas de informação, a controladoria organiza e reporta dados e informações para subsidiar as decisões	48	55,81	92,31	23	26,74	67,65
<b>Artefatos utilizados pela controladoria</b>						
Para filosofias e/ou modelos de gestão, a controladoria realiza simulações	51	59,30	98,08			
Para métodos de mensuração e avaliação e medidas de desempenho, a controladoria utiliza técnicas como o retorno sobre o investimento (ROI)				23	26,74	67,65
<b>Abrangência da controladoria</b>						
No ambiente interno / usuários internos, a controladoria atende aos gestores de áreas (departamentos) e à alta administração	52	60,47	100,00			
No ambiente interno / usuários internos, a controladoria atende à alta administração				33	38,37	97,06

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados da Tabela 4, observa-se que as empresas participantes do *cluster 1* se caracterizam por uma controladoria voltada para atuação no ambiente interno, atendendo diretamente à alta administração, procurando otimizar o resultado econômico e promover a eficácia organizacional, sendo essas características assinaladas por todas as 52 integrantes do *cluster*. O *cluster 2* também se caracteriza pelas empresas cuja controladoria atua voltada para o ambiente interno, sendo, porém, vista como uma unidade corporativa.

Embora nesta pesquisa tenha havido a formação de dois *clusters*, ambos os grupamentos seguiram as mesmas tendências, registrando os maiores valores nas características relacionadas à abrangência da controladoria (atuação no ambiente interno e

atendimento aos usuários internos) e à atuação estratégica e operacional.

## 5 CONCLUSÕES

O estudo objetivou descrever as características da controladoria das maiores dentre as companhias listadas na BM&FBovespa, segundo o *ranking* da revista Exame Melhores e Maiores 2010. Com base nas respostas dos sujeitos sociais da pesquisa (predominantemente gerentes de controladoria ou *controllers*) constatou-se uma grande diversidade de características desse departamento, seguindo o que preceitua a literatura. Dessa forma, foram considerados, para fins de investigação junto às 86 empresas da amostra, os seguintes grupos de características relacionadas à controladoria: nível e posição hierárquica, estrutura e composição, atuação estratégica e operacional, sistemas e subsistemas de informação, artefatos utilizados e abrangência.

Observou-se que dos seis grupos de características, foi evidenciado por 85 das 86 empresas aquele relacionado à abrangência da controladoria, identificando no ambiente interno / usuários internos seu principal campo de atuação, no atendimento à alta administração. Ficou, portanto, evidenciado que a controladoria atua essencialmente no ambiente interno das organizações, fornecendo informações para auxiliar diretamente o planejamento e gestão da alta administração.

Quanto à relevância do grupo de características referente à atuação estratégica da controladoria, ressalta-se o enunciado segundo o qual a controladoria interpreta o impacto econômico dos eventos sobre o patrimônio da empresa, assinalado por 74 das 86 empresas. Quanto à atuação operacional, observou-se maior número de indicações para as opções segundo as quais a controladoria participa da elaboração dos orçamentos, ao tempo em que exerce função contábil gerencial, assinaladas por 70 empresas.

Verifica-se a essencialidade da controladoria no tocante ao apoio estratégico e operacional às empresas, dada a necessidade de uma área que auxilie os gestores diretamente no processo de planejamento, execução e controle das atividades administrativas da organização.

A hipótese de pesquisa (há divergências nas características da controladoria das maiores companhias dentre aquelas listadas na BM&FBovespa, segundo o *ranking* da Revista Exame Melhores e Maiores 2010), após a coleta, análise e interpretação dos dados da pesquisa de campo, foi confirmada, de acordo com a análise estatística multivariada de *clusters*, visto que foram formados dois *clusters*, que separam as empresas em grupos com características divergentes, resultando em médias estatisticamente diferentes entre os centros dos grupamentos formados.

Assim, pode-se afirmar, com base na análise de conglomerados, que houve divergência entre as empresas, quanto aos resultados encontrados das características da controladoria, sendo distribuídas em dois grupos heterogêneos. Cada grupo foi formado por empresas com características mais homogêneas entre si e diferentes das demais empresas.

O *cluster* 1, formado por 51 empresas, obteve médias superiores às do *cluster* 2, composto por 35 companhias, o que foi comprovado pela diferença relevante entre os resultados dos *clusters* em um dos grupos de características descritas: a atuação estratégica e operacional da controladoria, resultando numa diferença relevante em relação às demais características.

Embora o estudo tenha identificado dois *clusters* bem definidos, separados por grupos de características finais heterogêneos, quando comparadas todas as variáveis investigadas, ambos os *clusters* seguiram tendência geral semelhante, embora o primeiro em maior escala de medidas. Nos dois grupamentos houve predominância da característica quanto à abrangência da controladoria, atuando no ambiente interno da organização, sendo informado pelas empresas que a controladoria atende diretamente à alta administração.

Sugere-se a ampliação da pesquisa, investigando-se as empresas segundo outras especificidades, como setor de atividade e segmento de listagem na BM&FBovespa, levando-se em conta a adoção de boas práticas de governança corporativa, bem como aumentando a quantidade de elementos e características investigados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L.; PARISI, C.; PEREIRA, C.A. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica (Gecon)**. São Paulo: Atlas, 2001. pp. 343-355.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDREATTA, A.; SILVEIRA, A.; OLINQUEVITCH, J. L. A controladoria nas grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí/SC. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2005. CD-ROM.
- ANGELKORT, H.; SANDT, J.; WEIBENBERGER, B. E. Controllershship under IFRS: some critical observations from a German-speaking country. **Arbeitspapiere Industrielles Management und Controlling. Working Paper**, 2008. Disponível em: <<http://migre.me/4Hiv2>>. Acesso em: 4 jan. 2011.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Management control systems**. 12. ed. Homewood: McGraw-Hill/Irwin, 2006.
- ANTUNES, M. T. P. O capital intelectual segundo o entendimento de gestores de empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, ano 7, n. 19, p. 9-20, set./dez. 2005.
- BEUREN, I. M. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. pp. 15-38.
- BEUREN, I. M.; CZESNAT, A. O.; SILVA, M. Papel da controladoria na adequação às contingências ambientais das agroindústrias de carne e derivados listadas na Bovespa. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009. CD-ROM.
- BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; GUERREIRO, R. Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do Estado de Santa Catarina. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 15, n. 46, p. 153-174, jul./set. 2008.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BRAGG, S. M. **Controllershship: the work of the managerial accountant**. Colorado: John Wiley Professio, 2009. <http://dx.doi.org/10.1002/9781118268322>
- BOSCOV, C. P.; ROCHA, W. Sistemas de informação sobre concorrentes: uma análise sobre a teoria e a praxis e sobre o papel da controladoria. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 1., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2004. CD-ROM.
- CARVALHO JÚNIOR, C. V. O.; ROCHA, J. S.; BRUNI, A. L. O aprendizado formal de controladoria e a minimização do efeito framing: um estudo de decisões gerenciais envolvendo custos de oportunidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade – REPeC**, Brasília, v. 3, n. 3, p. 18-38, set./dez. 2009.

CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CESAR, A. M. R. V. C.; ANTUNES, M. T. P.; LUCAS, D. O.; GOMES, V. F. Controladoria e recursos humanos: atuação conjunta na avaliação de investimentos em capital humano. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 2., 2008, Salvador. **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2008. CD-ROM.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. **Resolução CFC nº 560/83**, de 28 de outubro de 1983. Dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o artigo 25 do Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946. Disponível em: <[http://200.155.14.98/portal\\_novo/legislacao\\_contabil/resolucoes/Res560.htm](http://200.155.14.98/portal_novo/legislacao_contabil/resolucoes/Res560.htm)>. Acesso em: 22 dez. 2011.

CORNACHIONE JÚNIOR, E. B. Planejamento de resultados de empresas: aplicação de um modelo de estudo de preços. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica (Gecon)**. São Paulo: Atlas, 2001. pp. 178-195.

CROZATTI, J. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **Contexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 5, p. 1-20, 2003.

DANIEL, M. M.; DAL VESCO, D. G.; TARIFA, M. R. Estudo do perfil, conhecimento, papel e atuação do controller nas cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2007. CD-ROM.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FISTAROL, C. F.; SILVEIRA, A.; FERNANDES, F. C. A controladoria e os sistemas de informações nas grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí, SC, Brasil. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 1., 2007, Gramado. **Anais...** São Paulo: ANPCONT, 2007. CD-ROM.

GIONGO, J.; BIANCHI, M. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Contexto**. Porto Alegre, v. 6, n. 10, p. 1-23, 2006.

GRANDE, J. F.; BEUREN, I. M. Mudanças nas práticas de contabilidade gerencial de empresas. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 3, p. 84-104, jul./set. 2011.

GUERREIRO, R. **A meta da empresa: seu alcance sem mistérios**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, R.; CATELLI, A.; DORNELLES, J. A. A controladoria sob o enfoque Gecon – gestão econômica: a experiência da Caixa Econômica Federal do Brasil. **Revista de Contabilidade CRC-SP**, São Paulo, p. 45-51, abr. 1997.

HALDIKI, M.; BATISTAKIS, Y.; VAZIRGIANNIS, M. On clustering validation techniques. **Journal of Intelligent Information Systems**, v. 17, n. 2-3, p. 107-145, Dec. 2001.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International management accounting practice statement: management accounting concepts**. NY, 1998.

IMONIANA, J. O. Philosophical and methodological reflection on database capacity planning: a controllership standpoint. **Journal of Information Systems and Technology**

**Management**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 137-149, jun. 2005.

LEAL, D. T. B.; SANTOS, R. P.; NUNES, T. C. S. A controladoria como agente de mudança organizacional: uma abordagem institucional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. CD-ROM.

LIMA, F. B.; De LUCA, M. M. M.; SANTOS, S. M.; PONTE, V. M. R. A controladoria em instituições financeiras: estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 43-72, jan./mar. 2011.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D.; GASPARETTO, V.; VICENTE, E. F. R. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 5, n. 4, p. 63-75, out./dez. 2009.

MACIEL, E. R.; RIBAS, M.; KELM, M. L. A controladoria e a instrumentalização da cidadania organizacional em um modelo autogerido: o caso de uma universidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** RI: ANPAD, 2007. CD-ROM.

MAMBRINI, A.; BEUREN, I. M.; COLAUTO, R. D. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná**, Curitiba, v. 27, n. 133, p. 41-50, 2002.

MAROCO, J. **Análise estatística: com utilização do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2003.

MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, n. 28, p. 7-28, jan./abr. 2002.

MORGAN, L.; BENEDICTO, G. C. Um estudo sobre a controladoria em organizações do terceiro setor na Região Metropolitana de Campinas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 3, p. 111-133, set./dez. 2009.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2005. CD-ROM.

NASCIMENTO, A.M.; BIANCHI, M.; TERRA, P.R.S. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: evidência de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. **ABCustos**, v. 2, n. 2, p. 82-108, maio/ago. 2007.

NASCIMENTO, A.M.; REGINATO, L.; VEIGA, L. R. A atuação da controladoria em um ambiente envolvendo os modelos de governança corporativa alemão e latino-europeu. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2007. CD-ROM.

OLIVEIRA, A. B. S. **Controladoria: fundamentos do controle empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, L. M. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA JÚNIOR, N. J.; CHAVES JÚNIOR, O. D. L.; LIMA, M. S. Controladoria nas

organizações públicas municipais: um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 5, n. 1, p. 38-54, jan./mar. 2009.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

PAULA, H. C. **Mensuração do desempenho logístico sob a ótica do modelo *world class logistics* como artefato da controladoria**. 105 f. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

PELEIAS, I. R.; MENDONÇA, J. F.; SLOMSKI, V. G.; FAZENDA, I. C. A. Interdisciplinaridade no ensino superior: análise da percepção de professores de controladoria em cursos de ciências contábeis na cidade de São Paulo. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 16, n. 3, p. 499-532, nov. 2011.

PETERS, M. R. S. **Controladoria internacional: incluindo Sarbanes Oxley Act e USGAAP**. São Paulo: DVS, 2004.

PFALTZGRAFF, R. **Aspectos científicos da contabilidade**. 6. ed. Rio de Janeiro: Sedregra, 1961.

RICARDINO FILHO, Á. A. **Do steward ao controller, quase mil anos de *management accounting***. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SANTOS, V.; BEUREN, I. M.; SANTOS, A. F. Tipologia de cultura organizacional dominante em empresas familiares do ramo têxtil: um estudo multicase na área de controladoria. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 3, p. 53-72, set./dez. 2010.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos da controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUTES, D. O.; DE ZEN, M. J. C. M. Estágios evolutivos da contabilidade gerencial em empresas brasileiras. In: CONGRESSO USP DE CONTABILIDADE E CONTROLADORIA, 5., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2005. CD-ROM.

SOUZA, M. V. **Redes de microcomputadores: aplicações e utilidade para a controladoria**. 1993. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.

TACHIZAWA, E. T. **Referencial teórico à formulação de um modelo de informações de suporte à controladoria**. 1990. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

WALTER, S. A.; CRUZ, A. P. C.; ESPEJO, M. M. S. B. Análise do processo de gestão estratégica: um estudo comparativo em escritórios de contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade – REPeC**, Brasília, v. 5, Ed. Especial, p. 45-76, set/dez. 2011.

WEIBENBERGER, B. E. Introduction to the controlling function. **Justus Liebig University Giessen**, Department of Business Administration and Economics, 2009. Disponível em: <<http://migre.me/16hrb>>. Acesso em: 4 jan. 2011.

WILSON, J. D.; ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **Controllership: the work of the managerial accountant**. 5. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995.