

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

CRISTIANE DIAS SILVA

O PAPEL DA ÁREA DE CONTROLADORIA NAS EMPRESAS QUE ADOTAM
BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

São Leopoldo
2008

CRISTIANE DIAS SILVA

**O PAPEL DA AREA DE CONTROLADORIA NAS EMPRESAS QUE ADOTAM
BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl

**São Leopoldo
2008**

CRISTIANE DIAS SILVA

**O PAPEL DA AREA DE CONTROLADORIA NAS EMPRESAS QUE ADOTAM
BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em 17 de janeiro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antônio Cezar Bornia – Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Dr. Ernani Ott – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl (Orientador)

Visto e permitida a impressão.
São Leopoldo,

Prof. Dr. Ernani Ott
Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter colocado esta oportunidade no meu caminho e me dado forças e persistência para buscar alternativas que me levassem a realizar a pesquisa da forma que imaginei.

À Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO pelo suporte, apoio e incentivo para a realização deste curso, fundamental em minha formação profissional.

Às empresas que participaram da pesquisa pela atenção e tempo dedicado.

Aos componentes da banca, pelas contribuições que permitiram enriquecer o resultado deste estudo.

A todos os professores e funcionários que integram o Programa de Pós Graduação da UNISINOS a minha admiração pelo apoio e incentivo em todas as etapas dessa trajetória.

Em especial, ao meu orientador Prof. Dr. Carlos Diehl, pela amizade, as contribuições a partir de sua visão ampla de mundo e principalmente pela participação em minha evolução.

Ao Prof. Dr. Marcos Souza, pelas críticas duras que nos prepararam para aprender, partilhar, refletir e crescer, fazendo toda a diferença na minha trajetória.

Ao Prof. Dr. Auster Moreira que contribuiu de diversas formas com este trabalho, especialmente através dos *insights* provocados por nossos debates em sala aula.

Ao Prof. Dr. Ernani Ott, pelo exemplo em conciliar liderança e sabedoria, com humildade, destacando a sua participação nesta pesquisa em função dos temas discutidos na disciplina de Teoria da Contabilidade.

Às colegas, Prof.^a MS Márcia Bianchi e Prof.^a MS Cristiane Benetti, pelo apoio e contribuições com esta pesquisa, e a todos os colegas de mestrado pela troca de experiências, pelos momentos de alegrias e anseios que partilhamos: foi apenas uma chuva passageira!

A TODOS os amigos e colegas de trabalho que me incentivaram, apoiaram e supriram minhas ausências, entre os quais, a Prof.^a Nara Netto, Aparecida de Fátima B. L. Grentesky, Emerson Moron Rosa, Jorge Luis S. Goulart, Luis Otávio S. Kirst, Mônica Moreira, Edson Cavalcante, Gustavo Rodrigues e Juvêncio Gomes da Silva (*in memoriam*).

Aos meus amados pais, Claudio Oliveira da Silva e Marisa Dias Silva, avós, Aura Oliveira da Silva e Dulcina Silva Dias, e minha filha de coração, Ana Paula Sampaio Alves, que ficaram sempre ao meu lado torcendo e amenizando de alguma forma as nossas saudades.

E, finalmente, ao meu grande amor Claudionor Dorneles Alves, pela presença marcante e apoio incondicional em todos os dias destes longos anos, a quem dedico este trabalho.

*De tudo ficaram três coisas:
a certeza de estar sempre começando, a certeza de que é
preciso continuar, e a certeza de que seremos
interrompidos antes de terminar.
Portanto, façamos da interrupção um caminho novo, da
queda um passo de dança, do medo uma escada, do sono
uma ponte, e da procura um encontro.*

*Adaptado de Fernando Sabino
da obra O Encontro Marcado, ed. Civilização Brasileira, 1956.*

RESUMO

Este estudo investiga o papel desempenhado pela área de Controladoria em empresas que adotam boas práticas de governança no Brasil, representadas pelas empresas que atuam em segmentos diferenciados (Nível 1; Nível 2; e Novo Mercado) da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Para realizar a pesquisa empírica, elaborou-se um questionário, por meio do qual se buscou identificar características da área de Controladoria e do modelo de gestão das empresas. Entre os papéis desempenhados pela Controladoria, investigaram-se: o contábil; a participação no planejamento estratégico; o controle; a avaliação de desempenho; participação nas decisões; e apoio aos órgãos de governança. As respostas permitiram a compilar dados de 33 empresas, representando 29% da população. Os achados da pesquisa mostram que as funções contábeis, econômico-financeiras, de controle e avaliação de desempenho permanecem sob a responsabilidade da área de Controladoria. Já em relação à participação da área no processo decisório observou-se que a atuação tende ao assessoramento, papel que em 65% das empresas é desempenhado simultaneamente ao papel de controle. Não foi possível identificar como as empresas estão gerenciando esta questão no sentido de não ferir a independência da área.

Palavras-chave: Controladoria, Governança, Controle, Decisão.

ABSTRACT

This research investigates the responsibility of “the body” to manage accounting information in companies that operate in distinct segments of corporate governance (Level 1, Level 2 and New Market) of the São Paulo Stock Exchange (BOVESPA). Using empirical research, a survey was drafted to identify the profiles of the controllership area, the management model of the companies, the accounting function, the controllership function, participation in decision, etc. Data was collected and analyzed quantitatively, having obtained 33 answers representing 29% of the population. The results of the survey confirmed that most accounting functions are the responsibility of the controllership area of the companies. Regarding the participation of the controllership area in the decision process, it was observed that their role is one of counseling, a role that in 65% of the companies is simultaneously played to the role of control. Unable to identify how companies are managing this issue in order to preserve the independence of the area.

Keywords: Controllership, Governance, Control, Decision.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Estrutura de Governança	18
Figura 2 - Dimensões Organizacionais de Galbraith	23
Figura 3 - Dimensões Organizacionais de Anthony e Govindarajan	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Natureza do Controle Acionário	63
Gráfico 2 – Origem do Capital	63
Gráfico 3 – Denominação da Área	66
Gráfico 4 – Posição de acordo com o organograma da empresa	67
Gráfico 5 – Vinculação	69
Gráfico 6 – Subordinação	69
Gráfico 7 – Atividades	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exigências para atuação nos segmentos diferenciados	21
Quadro 2 - Formas Organizacionais	30
Quadro 3 – Interesses dos usuários da informação contábil	32
Quadro 4 - Tipos de informações contábeis	33
Quadro 5 - Tipos de papéis desempenhados pelo <i>controller</i>	53
Quadro 6 – Questões relativas às características da área	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Atividades típicas da Controladoria	48
Tabela 2 – Ajuste da População	59
Tabela 3 – Amostra	60
Tabela 4 – Validação da Amostra	62
Tabela 5 - Setor de Atividade	64
Tabela 6 – Formação acadêmica do <i>controller</i>	70
Tabela 7 - Pós Graduação <i>Lato Sensu</i>	71
Tabela 8 – Pós Graduação <i>Stricto Sensu</i>	72
Tabela 9 – Papel Desempenhado	76
Tabela 10- Função Contábil	77
Tabela 11 – Planejamento Estratégico	78
Tabela 12 – Função Controle	80
Tabela 13 – Avaliação de Desempenho	82
Tabela 14 – Decisão	84
Tabela 15 – Papel desempenhado na tomada de decisão (consolidado)	87
Tabela 16 – Sobreposição entre assessoramento e controle	87
Tabela 17 - Governança	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	13
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	13
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	16
2.1.1 <i>Governança Corporativa no Brasil</i>	17
2.1.1.1 <i>Os segmentos diferenciados da BOVESPA</i>	20
2.2 MODELO DE GESTÃO	22
2.3 CONTROLADORIA	26
2.3.1 <i>A primeira metade do século XX</i>	27
2.3.2 <i>Evolução a partir de 1950</i>	29
2.3.2.1 <i>Sistema de Informações na perspectiva da Controladoria</i>	32
2.3.2.2 <i>Sistema de Controles</i>	35
2.3.3 <i>A Controladoria no Brasil</i>	37
2.3.4 <i>A área de Controladoria</i>	42
2.3.4.1 <i>Posição no organograma</i>	43
2.3.4.2 <i>Forma de atuação</i>	44
2.3.4.3 <i>Qualificações do controller</i>	45
2.3.4.4 <i>Atividades, papel e mudanças</i>	47
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	56
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA, TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E LIMITAÇÕES	56
3.2 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO	57
3.3 POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	58
3.4 COLETA DE DADOS	59
3.5 VALIDAÇÃO DA AMOSTRA	61
3.6 PERFIL DAS EMPRESAS RESPONDENTES	62
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	65
4.1 CARACTERÍSTICAS DA ÁREA DE CONTROLADORIA	65
4.1.1 <i>Denominação</i>	66
4.1.2 <i>Forma de Atuação</i>	67
4.1.3 <i>Vinculação</i>	68
4.1.4 <i>Posição no Organograma</i>	69
4.1.5 <i>Formação acadêmica do controller</i>	70
4.1.6 <i>Macro-funções da área de controladoria</i>	73

4.2 O PAPEL DESEMPENHADO PELA ÁREA DE CONTROLADORIA	74
4.2.1 <i>Função Contábil</i>	77
4.2.2 <i>Planejamento Estratégico</i>	78
4.2.3 <i>Função Controle</i>	79
4.2.4 <i>Avaliação de Desempenho</i>	82
4.2.5 <i>Decisão</i>	83
4.2.6 <i>Governança</i>	88
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	90
5.1 <i>Conclusão</i>	90
5.2 <i>Recomendações</i>	92
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A – Carta de Apresentação e Questionário	100
ANEXO A – Relação de Empresas que aderiram ao Novo Mercado e Níveis diferenciados de Governança Corporativa	105

INTRODUÇÃO

Há alguns anos, a simples menção ao fato de estar-se vivendo um período de constantes mudanças causava impacto em função da expectativa gerada em torno do desconhecido. Hoje, apesar de as mudanças continuarem em ritmo acelerado, o acesso à informação amenizou esse impacto, permitindo que se identifiquem com antecedência as indicações do mercado para as mudanças que advirão. Nesse sentido, o movimento voluntário que as empresas vêm apresentando em prol das boas práticas de governança corporativa representa uma resposta às exigências impostas pelo mercado investidor, que vem se tornando cada vez mais seletivo.

As boas práticas baseiam-se nos princípios: da equidade no tratamento das diversas partes interessadas no negócio; da transparência relativa à gestão e planos para o futuro; e da prestação de contas (*accountability*) como um ato natural de reciprocidade, o que também implica, por exemplo, facilitar a atuação dos órgãos de controle, gerando rastreabilidade das ações. Essas práticas visam a melhorar o desempenho da companhia e aumentar seu potencial para captação de recursos destinados para financiar o crescimento.

Destacam-se nesse contexto a atuação dos órgãos internos fiscalizadores, dos órgãos de assessoramento e executivos, entre os quais está a área de Controladoria, desempenhando um papel que, de acordo com o modelo de gestão em cada empresa, pode envolver funções contábeis; de controle interno; controle de gestão; assessoramento ou, até mesmo, a participação nas decisões.

No que tange à participação da Controladoria no processo decisório, embora se observem pesquisadores que corroboram essa posição (Linhardt e Sundqvist, 2004; Schmidt Neto, 2004; Borinelli, 2006; Horngren, Sunden e Stratton, 2006; Rowelaar, 2007), muitos permanecem céticos em relação assunto, por uma razão plausível: não estarem certos de que a atuação mais incisiva no processo decisório não irá afetar a integridade no papel de controle.

Nessa linha, Sathe (1983) esclarece que muitos *controllers* e executivos acreditam que o envolvimento do *controller* nas decisões e sua independência na função de controle e avaliação de resultados, em geral, são mutuamente excludentes. Posição ratificada por Anthony e Govindarajan (2002, p. 156) que são taxativos ao afirmar que “o *controller* não toma decisões nem reforça decisões de outros executivos”.

Essa questão torna-se relevante nesse momento em que se revisa o processo de gestão das organizações para adoção das boas práticas de governança, especialmente no Brasil, onde as empresas vêm demonstrando sensibilização em relação ao potencial do capital de risco como fonte de recursos menos onerosa para financiar seus projetos de investimentos.

A contribuição da área de Controladoria com a política de governança nas empresas foi constatada por meio de pesquisas anteriores, como as desenvolvidas por Santos (2004) e Bianchi (2005) que, entre outros aspectos, investigaram a independência da área para exercer o seu papel.

Nos anos que se seguiram a essas pesquisas, o aumento no número de adesões aos segmentos diferenciados governança da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), ou seja, Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, sinaliza a preocupação das empresas com a adoção das boas práticas. Dados obtidos junto à BOVESPA (2007-a) indicam crescimento no número de empresas que abriram o capital entre 2004 e 2007 na ordem de 814%, sendo a maior parte deste crescimento (728%) representado por empresas que optaram pelos segmentos diferenciados de governança.

A adesão aos segmentos diferenciados de governança fortalece a imagem institucional à medida que a empresa formaliza seu comprometimento com a adoção das boas práticas, no entanto, naturalmente a simples formalização não garantirá sucesso na gestão ou na atração de novos investidores. Torna-se necessário reestruturar o processo decisório; aprimorar o sistema de avaliação de desempenho e resultados; adotar sistemas eficientes de controles e de informações; e utilizar critérios técnicos bem fundamentados para a seleção de investimentos, entre outros aspectos, que há décadas consistem no alvo da atuação do *controller* nas empresas.

Dessa forma, partindo-se da premissa de que a adesão aos pressupostos básicos de boa governança corporativa possa estar influenciando o papel da Controladoria, ou seja, seu foco de atuação, funções e atividades desempenhadas, esta pesquisa orienta-se pelo seguinte questionamento:

Qual o papel desempenhado pela área de Controladoria ou responsável por informações gerenciais contábeis nas empresas listadas nos segmentos diferenciados de governança corporativa na Bolsa de Valores de São Paulo?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Descrever o papel da área de Controladoria nas empresas que adotam as melhores práticas de governança corporativa no Brasil.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o papel desempenhado pela área de Controladoria nas empresas pesquisadas;
- b) Verificar se o papel da Controladoria extrapola as funções tradicionais de controle, de fornecimento de informações e de avaliação do resultado, em relação à tomada de decisão;
- c) Verificar se a função de controle é exercida simultaneamente com a participação no processo decisório.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema governança converge com a atuação da Controladoria nas empresas no que tange à necessidade de transparência para o ambiente externo à organização e níveis ótimos de controle e informações para suporte às decisões no ambiente interno, ou seja, partiu-se da premissa que a adesão aos pressupostos de boa governança impulsiona a atuação da Controladoria nas empresas, considerando-se sua atuação de longa data em busca da minimização do clássico problema de agenciamento entre proprietário-gestor.

Utilizou-se a abordagem histórica para investigar a Controladoria, perpassando o seu surgimento e traçando um paralelo com a Contabilidade, apresentando algumas das principais teorias organizacionais que influenciam sua atuação e a evolução no ambiente externo. Não foi objetivo desta pesquisa a investigação de métodos e de ferramentas de contabilidade e finanças, entre outros, utilizados no exercício das atividades, mas confrontar os achados da pesquisa teórica com a prática nas empresas pesquisadas.

Embora se possa tratar por órgãos de governança todos os envolvidos no sistema de direção e monitoramento das sociedades (IBGC, 2006), ou seja, os Acionistas/Cotistas, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal, esta pesquisa investiga o apoio da Controladoria diretamente ao Conselho de Administração e Fiscal; Comitês e Diretoria Executiva.

O tema governança também pode envolver a estrutura de propriedade acionária, a igualdade de direitos entre acionistas majoritários e minoritários, a sobreposição entre propriedade e direção executiva, o ativismo e independência dos conselhos de administração etc. No entanto esta pesquisa abordou a governança corporativa sob a perspectiva da teoria da agência e, mais especificamente, os problemas de agência dos gestores, no ambiente interno da organização.

Já as expressões “boas práticas” ou “melhores práticas” de governança traduzem-se na pesquisa empírica por meio das obrigações assumidas pelas empresas ao aderirem aos níveis diferenciados (1 e 2) de governança e Novo Mercado da BOVESPA, situação em que passam a ter de cumprir um conjunto de regras mais rigorosas do que as impostas por meio dos mecanismos legais.

1.3 JUSTIFICATIVA

As implicações decorrentes da adoção das boas práticas de governança convergem com o papel da Controladoria nas empresas, que tradicionalmente envolve disseminar no processo de gestão os princípios da transparência e prestação de contas (*accountability*), visando a contribuir com o desempenho e, conseqüentemente, aumentar o valor da empresa.

A adoção das boas práticas em geral intensifica-se a partir da decisão de abertura de capital, que implica a empresa passar a ser monitorada pela BOVESPA, pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e pela Auditoria Externa (obrigatória). Também envolve a reestruturação hierárquica dos seus órgãos internos que avaliam a gestão, e aprovam as decisões estratégicas, fazendo com que o desempenho da empresa passe a ser alvo do interesse dos diversos acionistas, dos potenciais investidores, de analistas de mercado, entre outros.

Já a adesão aos segmentos diferenciados, além de favorecer a transparência e a equidade, envolve um aumento considerável na quantidade de relatórios contábeis gerados anualmente e a adoção dos padrões internacionais de contabilidade (US GAAP ou IAS GAAP) para o Nível 2 e Novo Mercado.

Este estudo é relevante para o ambiente acadêmico e profissional por evidenciar o papel que vem sendo desempenhado pela área de Controladoria nas empresas que adotam as melhores práticas de governança; sinalizar em relação aos caminhos a serem percorridos para atendimento das novas demandas; e instigar a realização de novas pesquisas sobre o tema.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho divide-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo, apresentam-se uma contextualização do tema em pesquisa, os objetivos, a delimitação e a justificativa. No segundo capítulo, apresenta-se o resultado da pesquisa teórica, dividido em três tópicos principais:

- o primeiro tópico envolve a origem do tema governança corporativa, suas características no contexto nacional e os critérios para participar dos segmentos diferenciados de governança da BOVESPA

- no segundo, aborda-se a influência do modelo de gestão sobre o processo de gestão das empresas e na forma de atuação da Controladoria e da Contabilidade;

- o terceiro tópico envolve a origem e evolução da Controladoria ao longo do século XX até os dias atuais e o desenvolvimento teórico da Controladoria e da Contabilidade durante esse período. Também se aborda o esforço dos pesquisadores brasileiros em tornar a Controladoria uma ciência independente da Contabilidade e aspectos da abordagem teórica relativa à Controladoria como área na estrutura organizacional das empresas: a posição ocupada no organograma, formas de atuação, funções etc. Neste tópico, intercalam-se posições encontradas na teoria e resultados de pesquisas empíricas anteriores.

No terceiro capítulo, detalha-se a metodologia utilizada para operacionalização desta pesquisa. No quarto capítulo, apresentam-se e analisam-se os dados coletados através da pesquisa *survey*. Já no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões e as recomendações para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

As questões relacionadas ao tema governança corporativa começaram a ganhar corpo nos anos 1930, focalizando a dinâmica de crescimento das empresas e as regras para garantir o direito de propriedade em decorrência da separação entre propriedade, gestão e controle.

Coase (1937) explica o crescimento vertical das empresas como função da decisão de internalização de atividades, em busca da redução dos custos de transação. Já o crescimento horizontal resulta da expansão territorial dos negócios em função, por exemplo, de um cenário macro-econômico favorável.

O crescimento das empresas leva ao distanciamento dos proprietários da gestão operacional e de controle do negócio, o que possibilita a expropriação e o uso inadequado de recursos pelos gestores à revelia do proprietário.

Silveira (2002) ressalta que o desvio de recursos da atividade principal da empresa, pode ocorrer de várias formas, tais como a diversificação excessiva dos negócios; crescimento maior que o necessário; investimento em projetos que não agreguem valor; apropriação ou desvio de lucros; nepotismo; seleção de investimentos de acordo com o gosto pessoal ou sem base em estudos técnicos etc.

Nessa linha, os estudos desenvolvidos para preservar o direito de propriedade, incentivar a convergência de interesses entre gestores e proprietários, e mitigar o risco de expropriação deram origem à expressão “governança corporativa”, o que se traduz por um conjunto de práticas e regras incorporadas ao modelo de gestão de uma empresa, visando a gerar valor e maximizar a riqueza em longo prazo, em equilíbrio com o sistema de decisões e controles.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2006), o foco da governança é o estabelecimento de uma relação ética entre os investidores, e dos investidores com os gestores da empresa, não apenas em termos de expectativa de retorno, mas também na total transparência na condução da gestão e controle da organização, efetividade da atuação do conselho de administração, desempenho da diretoria executiva etc.

Assim, governança corporativa representa uma filosofia de gestão baseada na transparência e equalização de direitos, que não envolve somente o ambiente interno da empresa, a partir de sua diretoria executiva, mas também o conselho de administração, o conselho fiscal, os acionistas e os investidores, entre outros. Ou seja, o tema governança corporativa naturalmente extrapola o campo de atuação da Controladoria. Entretanto a Controladoria contribui com os princípios de boa governança ao primar pelo controle e gerar informações no ambiente interno, visando a suportar o processo decisório. Contribui, ainda, com a geração de informações para o ambiente externo à empresa, visando a transparecer os resultados da gestão e estreitar a relação com os investidores.

2.1.1 Governança Corporativa no Brasil

De acordo com Andrade e Rossetti (2004), o processo de incorporação das práticas de governança pelas empresas brasileiras ocorreu a partir de meados dos anos 1990 em função da abertura do mercado e da exigência dos investidores institucionais por uma participação mais ativa dos conselhos de administração, a exemplo do que já havia ocorrido em outros mercados mundiais. Para esses autores, a governança corporativa no Brasil enquadra-se no modelo latino-americano, com forte concentração da propriedade acionária, dos projetos de investimento financiados por meio de alavancagem e de baixa expressão do mercado de capitais.

A característica brasileira de concentração na propriedade acionária já havia sido constatada por Valadares (1998) através de uma pesquisa em que observou que, em 58% das companhias listadas na BOVESPA, o poder de decisão concentra-se nas mãos de um único acionista; em 78% das empresas, de até três acionistas; e em 82% das empresas, de até cinco acionistas. Segundo o autor, a concentração faz com que a ênfase das questões de governança desloque-se para os conflitos entre acionistas majoritários e minoritários.

A concentração acionária reduz o risco de expropriação, no entanto não é suficiente para eliminá-lo, considerando-se não ser possível para os acionistas exercerem controle sobre todas as operações da empresa. Essas questões tornam-se ainda mais complexas ao se considerarem grandes estruturas, muitas unidades, diversidade de atividades ou, ainda, atividades que exijam alto grau de especialização de seus profissionais. Mesmo a indicação de

pessoas para exercerem cargo-chave dentro da organização nem sempre irá minimizar o risco no nível desejado, além de possibilitar conflitos de agência entre os investidores.

Quanto à tendência observada no modelo latino-americano para financiamento dos projetos de investimento através de alavancagem e da baixa expressão do mercado de capitais (ANDRADE e ROSSETTI, 2004), observa-se, no Brasil, tendência de alteração desse quadro em função da evolução contínua que se vem observando nos índices da BOVESPA (2007-a), a partir de 2005, como o aumento de 146% no ano de 2007 em relação ao ano anterior do número de empresas que abriram o capital e, nesse mesmo período, de 160% na captação de recursos pelas empresas que operam na Bolsa.

Em termos regulatórios, o ambiente institucional brasileiro segue o modelo de estrutura legal *code law*, em que o governo exerce forte influência sobre o mercado e as organizações. Nesse aspecto, a Lei 6.404/76 (Lei das S.A.), juntamente com a Lei 10.303/2001 (Nova Lei das S.A.), estabelecem uma série de regras, entre elas uma estrutura de governança, semelhante a que se exemplifica na Figura 1.

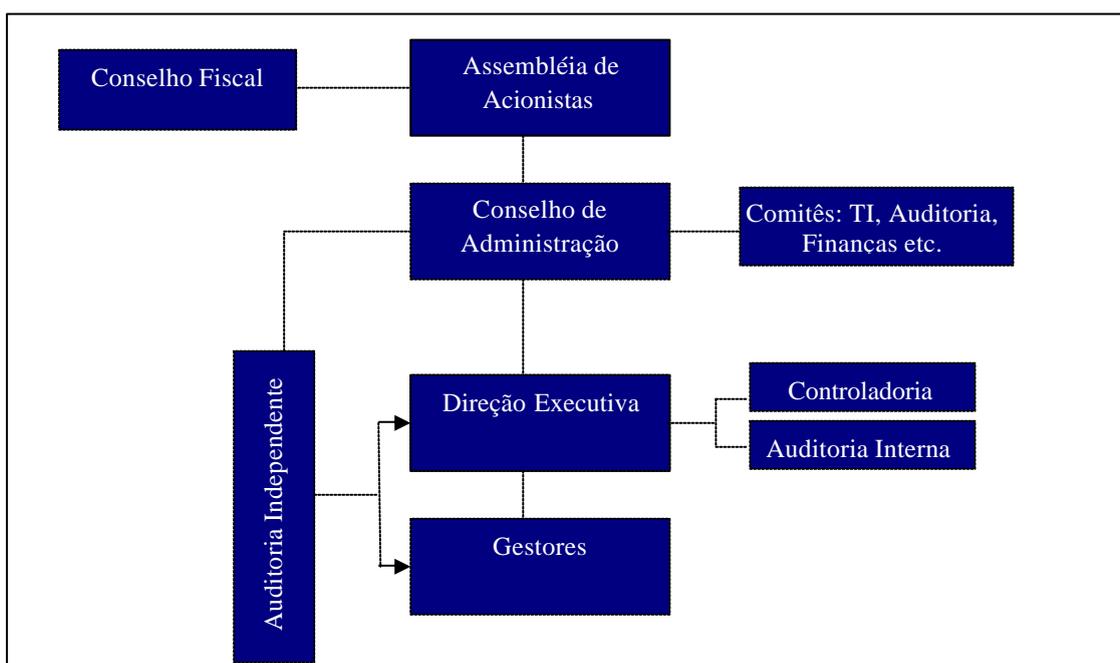


Figura 1: Modelo de Estrutura de Governança

O modelo que se descreve na Figura 1 é composto pela administração da empresa (gestores e diretoria executiva), a que se conectam as áreas de Controladoria e de auditoria interna, que são optativas e não definidas em Lei. Optou-se por colocar a Controladoria e a auditoria interna no mesmo nível, vinculadas à Diretoria Executiva, sem intenção de indicar a posição ideal, já que ela dependerá do modelo de gestão de cada organização, conforme se abordará adiante. A Diretoria Executiva reporta-se ao Conselho de Administração, a que se

vinculam a auditoria independente e os comitês de assessoramento técnico. Já o Conselho de Administração reporta-se aos acionistas, que são assessorados pelo Conselho Fiscal.

Além de orientar a estruturação dos órgãos de governança nas empresas, entre as inovações de maior relevância que se observam na Nova Lei das S.A. está a redução do limite de emissão de ações preferenciais de 2/3 para 1/2, aplicáveis às novas sociedades e casos de abertura de capital, o que visa a equalizar direitos dos acionistas e conquistar credibilidade junto ao mercado investidor.

De acordo com a Nova Lei das S.A, entre as competências do Conselho de Administração estão: fixar a orientação geral da companhia; eleger, destituir diretores e fixar suas atribuições; fiscalizar a gestão; convocar assembléia geral; manifestar-se sobre o relatório anual da administração; autorizar a alienação de bens do ativo permanente; escolher e destituir os auditores independentes.

O conselho fiscal e os comitês de assessoramento são mencionados na Lei das S.A., mas não são obrigatórios, isto é, podem ou não ser instalados, sendo o papel do conselho fiscal, atuar dando suporte aos acionistas, especialmente os minoritários; fiscalizar os atos dos administradores; opinar sobre o relatório anual da administração; e sobre as propostas a serem submetidas à assembléia de acionistas.

Dessa forma, convergindo com a filosofia de boa governança, infere-se que as alterações provocadas pela Nova Lei das S.A. buscam não apenas equacionar os direitos dos acionistas, mas também sinalizar para o mercado a profissionalização da gestão, por meio da divulgação de bons resultados. Nesse sentido, cabe destacar que a Nova Lei não garante bons resultados, mas busca criar condições para que ocorram.

De acordo com dados obtidos no *site* da BOVESPA (2007-b), mais da metade dos investidores no mercado acionário brasileiro são estrangeiros (34,3%), fundos de pensão (28,8%), pessoas físicas (23,6%), instituições financeiras (11,5%), empresas (1,7%) enquadrando-se o restante (0,1%) em outras categorias, ou seja, a maior parte dos investidores são instituições que induzem à adoção de boas práticas ao utilizarem rigorosos critérios técnicos para seleção de sua carteira de investimentos e, segundo Andrade e Rossetti (2004), exercem forte poder de influência sobre o valor de mercado destas companhias.

Além da pressão dos investidores institucionais em prol das boas práticas de governança, outro órgão de participação relevante como fonte de financiamento de empreendimentos no Brasil, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

(BNDES), também vem influenciando as empresas nesse sentido, ao adotar, como requisito para concessão de financiamentos, a avaliação do modelo de governança.

Na mesma linha, a BOVESPA iniciou a operação dos segmentos diferenciados em 2001, com objetivo de atrair investidores, enquanto a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) editou, em 2002, uma cartilha contendo recomendações relativas às boas práticas.

A criação dos segmentos diferenciados de governança da BOVESPA, assim como todas as ações que vêm sendo desenvolvidas nesse mesmo sentido no Brasil visam a aumentar o valor das empresas e a incentivar o desenvolvimento do mercado de capitais em função do aumento no volume de negociações e na atração de investidores interessados em maior proteção e liquidez.

2.1.1.1 Os segmentos diferenciados da BOVESPA

Conforme já se mencionou, os segmentos diferenciados de governança da BOVESPA são representados pelos Níveis 1 e 2, e o Novo Mercado. A adesão das empresas a esses segmentos é voluntária, e dá-se a partir da assinatura de um contrato no qual a empresa, por meio dos seus Controladores, dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, compromete-se a cumprir algumas práticas que, conforme se apresentam na seqüência, são cumulativas, destacando-se o Novo Mercado como o segmento de maiores exigências, conforme se observa no Quadro 1.

Exigências	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NOVO MERCADO
Características das Ações Emitidas	ON e PN	ON e PN (com direitos adicionais)	ON
Concessão de <i>Tag Along</i> (garantia aos minoritários em caso de troca do controle)	80% para ações ON (conforme legislação)	- 100% para ações ON - 80% para ações PN	100%
Conselho de Administração	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes; Mandato unificado de dois anos, permitida reeleição.	
Adoção da Câmara de Arbitragem do Mercado	Facultativo	Obrigatório	
Demonstrações Financeiras Anuais em Padrão Internacional	Facultativo	Adoção de normas internacionais: - US GAAP – United States Generally Accepted Accounting Principles - IASB – International Accounting Standards Board	
Divulgação adicional de Informações	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstrações Financeiras e Consolidadas trimestrais e anuais, incluindo Demonstração do Fluxo de Caixa; - Balanço Patrimonial Consolidado, Demonstração do Resultado Consolidado e Comentário de Desempenho Consolidado, trimestrais; - posição acionária por espécie, dos acionistas com mais de 5% das ações da Companhia, trimestralmente; - valores mobiliários emitidos pela Companhia sob titularidade de Acionistas Controladores, Administradores e membros do conselho fiscal, juntamente com a evolução nos últimos doze meses. Esta informação deve ser prestada trimestral e anualmente; - divulgação de operações envolvendo ativos da companhia pelos acionistas, controladores e administradores; - realizar pelo menos uma reunião pública ao ano com analistas de mercado, para divulgar informações sobre a situação econômico-financeira, projetos e perspectivas; 		
Percentual Mínimo de Ações em Circulação	No mínimo 25% do capital em circulação no mercado (<i>free float</i>) com realização de ofertas públicas a fim de incentivar a dispersão do capital.		

Quadro 1 – Exigências para atuação nos segmentos diferenciados

Fonte: Baseado em Andrade e Rossetti (2004); BOVESPA (2006)

As exigências para adesão ao Nível 1, em geral, seguem os mesmos limites estabelecidos na Lei das S.A., exceto em relação aos relatórios contábeis e o percentual mínimo de ações em circulação.

Assim, a análise do Quadro 1 permite inferir que, para adesão aos segmentos diferenciados, é elementar a adequação dos relatórios contábeis, por exemplo, aumentando a quantidade, a frequência e o detalhamento das informações que serão divulgadas, aspecto que impacta toda a execução contábil e os sistemas de controles. Da mesma forma, a exigência da realização de reuniões públicas para discutir com analistas de mercado a situação econômico-financeira, os projetos de investimento e perspectivas da empresa, tornam necessário estreitar internamente os canais de comunicação da empresa para, por exemplo, preparar argumentos tecnicamente embasados para a apresentação desses projetos, considerando igualmente vantagens e vulnerabilidades. Já o *free-float*, que é a exigência de um percentual mínimo de

25% de ações em circulação, representa um incentivo para as empresas que aderem aos segmentos diferenciados pulverizarem o controle.

A partir do Nível 2, as regras de adesão implicam aumentar o direito dos acionistas, a independência e a efetividade na atuação do Conselho de Administração, o que pode envolver mudanças estruturais no processo decisório da companhia. Mudanças nesse sentido geralmente ocorrem quando o Conselho passa a analisar e a aprovar as decisões relevantes da Diretoria Executiva. Aumentam as exigências também no campo contábil, passando a ser necessária a apresentação das Demonstrações Contábeis de acordo com padrões internacionais.

No Novo Mercado, torna-se obrigatória a emissão apenas de ações ordinárias, ou seja, passa-se a exigir concessão de direitos igualitários de voto aos acionistas e, em caso de alienação do controle, o valor do prêmio pago pela aquisição é assegurado também aos minoritários (*tag along*).

De acordo com as regras para adesão aos segmentos diferenciados, entre os impactos na estrutura organizacional, tem-se a criação de uma área de relação com investidores e, em função de alterações na sistemática de controles, avaliação de resultados e desempenho, mudanças nos processos afetos à Contabilidade e Controladoria. No entanto, as mudanças nessas áreas tendem a afetar toda a organização, porque atingem, de forma substancial, o processo decisório.

As regras para adesão aos segmentos diferenciados denotam principalmente a adoção de uma filosofia de gestão convergente com as boas práticas de governança, o que torna o modelo de gestão de uma empresa um fator decisivo para a obtenção de bons resultados.

2.2 MODELO DE GESTÃO

No início do século XX, a opção de configuração do modelo de gestão das empresas era, em geral, resultado exclusivamente das crenças e valores dos proprietários. À medida que as empresas cresceram e o ambiente organizacional foi se tornando mais complexo, a visão sistêmica e a abordagem contingencial contribuíram para que se desenvolvesse a percepção de que o alinhamento em torno de objetivos claros pode levar a uma resposta mais adequada às demandas. Dessa forma, o modelo de gestão de uma empresa, em acordo com sua missão e

objetivos, pode incluir boas práticas de governança e a existência em seu organograma de uma área que desempenhe funções de Controladoria.

Um modelo (teórico) representa o conjunto dos principais elementos de um sistema, caracterizando uma imagem da realidade ou sua idealização sem a pretensão de perfeição, o que dificilmente seria possível. Sua principal finalidade é facilitar a compreensão, alertar em relação às principais variáveis a serem consideradas ou, quando for o caso, indicar tendências de resultado.

Assim, um modelo teórico pode ser descritivo, quando simplesmente se descrevem suas características, ou prescritivo, quando seu objetivo é estabelecer parâmetros para nortear a ação. Já gestão é sinônimo de gerenciamento, administração ou, conforme Simon (1979), o próprio ato de tomar decisões; definir e hierarquizar as ações (planejá-las); executá-las, ou exercer influência para que sejam executadas conforme planejado.

Dessa forma, em termos práticos, a expressão “modelo de gestão”, indica a arquitetura administrativa adotada em cada empresa, orientada pelas suas definições institucionais (missão, visão de futuro etc.) e compreendida pelo seu organograma, sua cultura, pelo estilo de liderança praticado, características do processo decisório, entre outros fatores, que influenciam o comportamento na organização, seu sistema de controles e resultados.

Para exemplificar, na Figura 2, utiliza-se um modelo teórico em que Galbraith (2001) destaca algumas dimensões relevantes para configuração ou para a análise do modelo de gestão de uma organização.

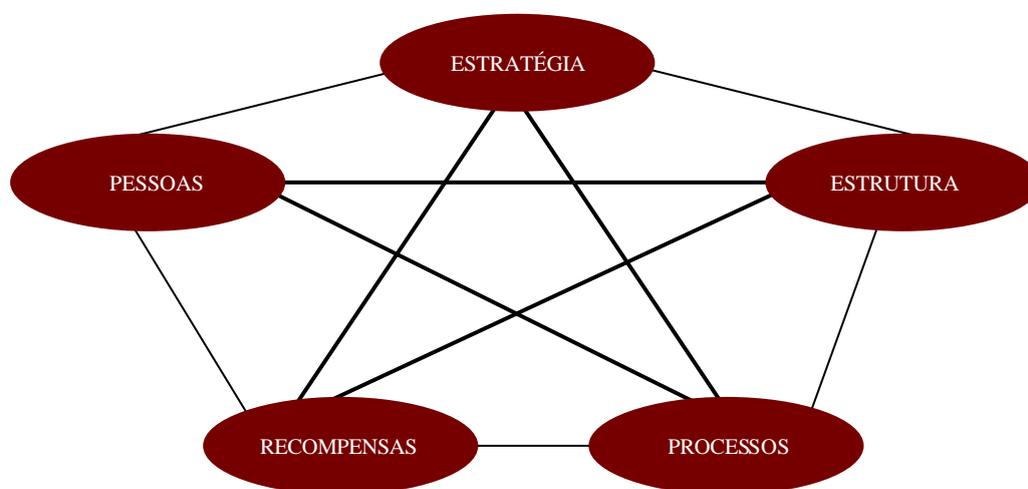


Figura 2: Dimensões Organizacionais de Galbraith.
Fonte: Adaptado de Galbraith (2001).

Na Figura 2, aparece, no topo, a Estratégia, definida a partir da análise do ambiente externo em consonância com os valores institucionais (missão, visão de futuro etc.), direcionando a organização, e pontuando os aspectos que serão monitorados. A dimensão Estrutura representa as definições de poder, os limites de autoridade, a responsabilidade e a função. Na dimensão Processos, incluem-se o planejamento, o sistema de controles, de informações e a tecnologia. A dimensão Recompensas serve de mecanismo para o alinhamento dos objetivos dos empregados aos da organização, por meio do estabelecimento da política salarial, do sistema de punições e dos planos de incentivos (plano de ascensão, gestão participativa; plano de participação acionária remuneração variável etc.). Por fim, dimensão Pessoas contempla, por exemplo, os planos de recrutamento, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

As definições que compõem um modelo de gestão são variáveis que se inter-relacionam sistemicamente influenciando seu sistema de controles e conseqüentemente, a atuação da Controladoria, da Contabilidade e demais áreas na empresa. Por exemplo, a partir da definição da estratégia, no planejamento, estabelecem-se as metas e os indicadores; a avaliação de desempenho das áreas vincula-se às metas e aos indicadores estabelecidos, e também tem relação com a estrutura organizacional e com o sistema de recompensas; já as definições envolvem o sistema de informações, e permitem operacionalizar o apoio às decisões, o monitoramento e o *feedback* dos resultados.

Ao vincular um indicador à avaliação de desempenho e associá-lo a incentivos financeiros, a empresa leva as pessoas a atuarem centradas em atingir os objetivos balizados por esses indicadores. Gomes e Salas (2001) destacam que essa dinâmica aplica-se às organizações com decisões descentralizadas, porém observam que o sistema de avaliação deve basear-se não apenas em informações financeiras, considerando-se aspectos subjetivos da mensuração de resultados, o que, em alguns casos, dificulta a divisão de responsabilidade entre mais de uma área na empresa.

Andrade e Rossetti (2004, p. 135) destacam que, entre as fórmulas para equacionar os problemas de agência no ambiente interno das empresas, está a vinculação do sistema de remuneração com o de avaliação de desempenho, pois dificilmente uma empresa apresentará resultados superiores aos da média do setor em que atua, “se a estratégia e o modelo de gestão estiverem mal fundamentados”.

Na mesma linha, Brealey e Myers (2006) detalham que um sistema de governança deve dar aos gerentes todos os incentivos para tomar decisões que maximizem o valor da

empresa, proporcionando o resgate do retorno pelos investidores, quando a empresa vier a esgotar as oportunidades de investimento com valor presente líquido (VPL) positivo, bem como prover os gerentes e funcionários com uma compensação justa, isto é, sem benefícios adicionais excessivos, ou seja, o modelo de gestão e os mecanismos de controle, o sistema de informações e a avaliação de desempenho complementam-se, dando suporte à gestão na busca da eficácia, da eficiência e da congruência de objetivos. Conforme explicam Anthony e Govindarajan (2002), os controles gerenciais atuam em conjunto com as dimensões definidas no modelo adotado em cada empresa, a fim de realizar sua estratégia.

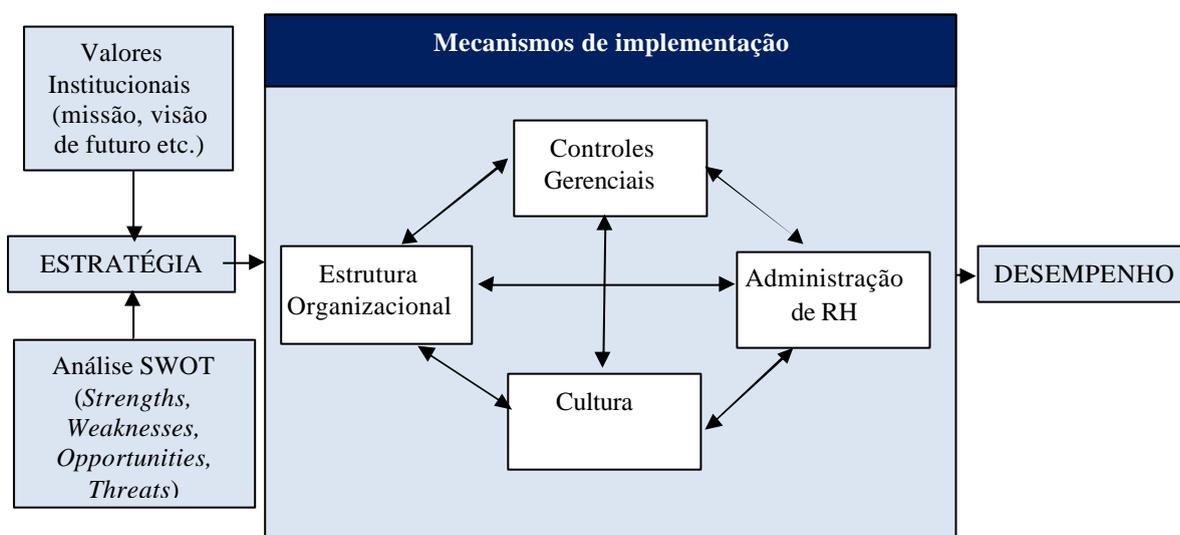


Figura 3 - Dimensões Organizacionais de Anthony e Govindarajan.
 Fonte: Adaptado de Anthony e Govindarajan (2002).

Na Figura 3, exemplificam-se as variáveis principais de um modelo desenvolvido por Anthony e Govindarajan, que possui a mesma finalidade prática daquele descrito por Galbraith, ou seja, provocar *insights* em relação aos aspectos a serem considerados na configuração ou análise de um modelo de gestão e clarificar que o alinhamento entre as principais dimensões organizacionais de uma empresa pode direcioná-la para os resultados que pretende atingir.

Da mesma forma que Galbraith (2001), Anthony e Govindarajan (2002) destacam a estratégia, em que prevêem o planejamento, direcionando toda a configuração do modelo de gestão. Acrescentaram-se, na Figura 3, os valores institucionais da empresa e a análise dos pontos fortes, fracos, das oportunidades e ameaças (SWOT) que influenciam a definição da estratégia. Os autores também ressaltam os controles gerenciais, balizados pelo planejamento estratégico e operacional, alinhados com a estrutura organizacional e a política de

administração de recursos humanos (RH), o que inclui as dimensões Recompensas e Pessoas, de Galbraith.

Quando os autores mencionam a estratégia entre as variáveis de destaque a serem consideradas para a configuração de um modelo de gestão, ampliam o leque de variáveis, considerando o universo (ambiente externo) em que uma empresa está inserida e a liberdade dos administradores em escolher reagir ou não àquelas variáveis que entenderem relevantes.

Não existe um modelo de gestão certo ou permanente, pois, conforme afirmam Ferreira *et al.* (2006, p. 26), as escolhas são instrumentos que “têm de ser servos e não senhores”, ou seja, o essencial na definição de um modelo é a competência para analisar o contexto e as contingências de acordo com o objetivo.

A adoção de boas práticas de governança corporativa sujeita o modelo de gestão de uma empresa às forças de controle externas (ambiente regulatório, padrões contábeis, ativismo de acionistas etc.) e internas (alterações no processo decisório, exigências dos conselhos, maior rigor na análise e cobrança de resultados etc.).

Nesse aspecto, cabe ressaltar que o alinhamento interno da organização potencializa a efetividade de seus mecanismos de controles, conseqüentemente influenciando seu resultado, ou seja, o modelo de gestão é importante para a atuação da Controladoria em função de sua inter-relação com o sistema de controles, sistema de informações, de avaliação de desempenho e todo o processo de decisões, afetando as principais questões de governança na empresa.

2.3 CONTROLADORIA

A palavra ‘controladoria’ é uma derivação da palavra controle, que retrata uma profissão originária do setor público francês, no século XVIII, e que, posteriormente, teria migrado para a Inglaterra e para os Estados Unidos da América do Norte, havendo registros que, em 1779, o departamento financeiro de Washington já contava com a figura do *controller* (LINHARDT e SUNDQVIST, 2004).

No entanto, foi a partir do surgimento das grandes corporações que a profissão se consolidou nos Estados Unidos, principalmente a partir da Revolução Industrial, na fase ocorrida entre o final do século XIX e início do século XX, quando o crescimento da

produção, a multiplicação do número de processos produtivos e a expansão das empresas, levaram os proprietários a contratarem gestores profissionais e a estabelecerem algum nível de descentralização das decisões, o que requereu o aprimoramento dos controles internos.

Essa fase caracterizou-se pelo crescimento das ferrovias, da navegação a vapor, dos serviços bancários, da exploração de petróleo, da extração mineral, da produção do aço, do surgimento das novas tecnologias industriais e do mais importante movimento de fusões da história norte-americana, fatores que exigiram a sistematização do controle e o uso de métodos contábeis mais minuciosos nas empresas (GALBRAITH, 1997; McCRAW, 1998).

O surgimento da Controladoria decorreu, portanto, da complexidade para gestão de grandes estruturas organizacionais, uma dificuldade observada primeiramente no setor público, que avançou para os demais setores da economia, à medida que surgiram as grandes empresas. Embora cronologicamente pouco precisa, sua origem está claramente relacionada aos problemas decorrentes da separação entre propriedade e gestão das organizações.

Por ter surgido como área na estrutura organizacional de grandes empresas, a evolução do papel exercido pela Controladoria no processo de gestão e sua forma de atuação nas empresas têm relação com o modelo de gestão de cada empresa, abordado no item 2.2, e com a evolução das teorias organizacionais, o que se abordará na seqüência, dividida em duas fases: a primeira e segunda metade do século XX.

2.3.1 A primeira metade do século XX

A atuação da área de Controladoria nas empresas sempre envolveu uma relação imbricada com a da área de Contabilidade, considerando-se que o registro e o método contábil têm relação estreita com o controle e a preocupação em evitar a expropriação de recursos.

Na época em que a área de Controladoria começou a tornar-se comum na estrutura organizacional das grandes empresas, a gestão começava a estruturar-se guiada pela prática, sendo que administrar um grande número de pessoas, em muitos casos, aprendendo a desenvolver uma nova atividade produtiva, representava um desafio sem precedentes.

Nessa fase, preponderava nas empresas o modelo de gestão burocrática preconizados por Marx Weber (1864-1920), juntamente com os pressupostos da escola clássica da administração científica, desenvolvidos por Frederick Taylor (1856-1917), Henri Fayol

(1841-1925) e Henry Ford (1863-1947), que enfatizavam a delimitação de procedimentos por meio de regras rígidas, alicerçadas em modelos normativos e prescritivos, visando a guiar e a padronizar a execução de procedimentos repetitivos em busca da forma ideal de fazer as coisas (FERREIRA *et al.*, 2006).

Viana (1979) assevera que, nesse período, a área contábil priorizava o controle econômico, e era segregada das demais funções (técnicas, comerciais, administrativas etc.), isto é, sem subordinar-se a nenhuma área que tivesse de controlar ou verificar os resultados, nem assumir a direção ou execução de atividades de responsabilidade das demais funções, o que Schmidt (2000) complementa, afirmando que o foco do controle contábil era evitar desvios, desperdícios e fiscalizar os atos do administrador.

Na mesma linha, Martins (2001) explica que o crescimento industrial também relevou a contabilidade de custos, que passou a ser utilizada para resolver problemas de mensuração monetária dos estoques e apuração do resultado.

Assim, no que tange ao controle, a ênfase nas empresas recaía sobre aspectos operacionais associando-se avaliações contábeis e administrativas que poderiam incluir a verificação de estoques, de processos de trabalho e análise das causas que levavam ao consumo de recursos, da melhoria dos processos, da fidedignidade dos registros, entre outros.

A atuação da área de Controladoria permaneceu focada essencialmente no controle contábil operacional até meados dos anos 1930, quando o papel do *controller* passou por uma drástica mudança em virtude das transformações que se seguiram à crise dos mercados financeiros, época em que foram criados a *Security and Exchange Commission* (SEC), o *Controllers Institute of América* (CIA) e que a economia norte-americana ingressou em um período de intensa regulamentação (LINHARDT e SUNDQVIST, 2004), o que coincide com a retomada e desenvolvimento dos estudos sobre governança corporativa.

O racionalismo da administração científica que caracterizou o comportamento organizacional na época do surgimento da Controladoria desconsiderava, por exemplo, que o trabalhador não se motivava exclusivamente pelo salário e emprego, mas também pela necessidade de reconhecimento, assunção de responsabilidades, integração ao grupo e oportunidades de desenvolvimento. Tais aspectos levaram pesquisadores como Elton Mayo (1880-1949), Mary Follet (1868-1933), Chester Barnard (1886-1861), Rensis Likert (1903-1981) e Abraham Maslow (1908-1970) entre outros, a desenvolverem estudos sobre os efeitos do comportamento humano sobre a produtividade (FERREIRA *et al.*, 2006).

Esses estudos contribuíram para formar a base teórica sobre a qual mais tarde desenvolveram-se os sistemas de controle de gestão, envolvendo a avaliação de desempenho e resultado, em que o simples ato de medir provoca reação nos indivíduos e grupos, fazendo com que concentrem sua atuação nas variáveis que estão sendo mensuradas (ATKINSON *et al.*, 2000), ou seja, o sistema de controles, associado a um sistema de benefícios e recompensas, extrapola a visão tradicional do controle, proporcionando um ambiente favorável para direcionar o comportamento das pessoas e gerar congruência entre seus objetivos e os objetivos da empresa, aspectos que começaram a ser incorporados ao modelo de gestão das empresas a partir dos anos cinquenta.

Dessa forma, a atuação da área de Controladoria na primeira metade do século XX, acompanhou a estruturação da contabilidade gerencial em grandes empresas industriais, em sintonia com o desenvolvimento das teorias organizacionais.

2.3.2 Evolução a partir de 1950

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos ingressaram em uma nova fase de ascensão econômica, especialmente na segunda metade do século XX, quando se intensificou a expansão das empresas norte-americanas para outros países. Esse período caracterizou-se pelas grandes transformações provocadas pelo aumento da competitividade e velocidade das mudanças, o que causou impactos em todas as áreas do conhecimento.

Dessa forma, aumentou o interesse do poder público e do mercado no desempenho das empresas, requerendo que o *controller* ampliasse o foco de sua atuação e, por exemplo, buscasse aumentar a qualidade das informações para subsídio à gestão.

Entre os principais impulsionadores de mudança que ocorreram nesse período e que tiveram reflexo na gestão das empresas, destacam-se a visão sistêmica, a abordagem estratégica e o desenvolvimento tecnológico, fatores que, conseqüentemente, provocaram resposta na forma de atuação da área de Controladoria especialmente em relação aos papéis de controle e de geração de informações para subsídio ao processo de gestão.

Os estudos seminais do austríaco Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972) agregaram à pesquisa organizacional a visão sistêmica, ou seja, o entendimento de que as empresas são sistemas abertos, em constante troca com o ambiente, buscando adaptação em uma relação de

interdependência. Esses estudos foram complementados pela teoria contingencial por meio do trabalho de pesquisadores como Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence e Jay. Lorsh, que analisaram as formas de adaptação das características internas das empresas (estrutura organizacional, centralização das decisões etc.) às pressões ambientais (economia, sistema legal, desenvolvimento tecnológico etc.), em uma relação de causalidade do tipo “se-então”. Dessa forma, o nível de turbulência no ambiente externo passou a ser associado às decisões sobre a estruturação interna e mecanismos de gestão adotados nas empresas (LAWRENCE e LORSCH, 1972; CONSENZA, 2001; MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Entre as conseqüências provocadas pela conscientização sobre a dinâmica entre as diversas possibilidades de configuração da gestão nas empresas e sua relação com o ambiente externo, estava o rompimento da busca incondicional por determinar a melhor forma de se fazerem às coisas, ou seja, a visão sistêmica e o raciocínio lógico da análise contingencial foram os passos precedentes ao pensamento estratégico, que sucedeu o pensamento racional mecanicista.

No entanto, Ferreira *et al.* (2006) destacam que, mesmo com as transformações havidas no ambiente organizacional, o modelo de gestão racional mecanicista não seria totalmente abandonado em função do surgimento de modelos mais orgânicos (abordagem estratégica), conforme se visualiza no Quadro 2.

Características	Abordagem Racional	Abordagem Estratégica
Ambiente	Estável	Instável
Atividade	Repetitiva	Analítica
Tecnologia	Baixa	Alta
Controle	Regras e Regulamentos	Combinação de métodos
Autoridade	Centralizada	Descentralizada
Participação	Obediência	Solução de problemas
Comunicação	Vertical	Informal/mais horizontal

Quadro 2 - Formas Organizacionais.

Fonte: Adaptado de Ferreira *et al.* (2006).

A abordagem estratégica costuma apresentar melhores resultados em ambientes sensíveis às turbulências, porém nem todas as empresas estão sujeitas a um mesmo nível de pressão ambiental, dependendo, por exemplo, do segmento de mercado em que atuam, ou seja, é possível, inclusive, que diferentes setores de uma mesma empresa sejam mais ou menos afetados pelas pressões ambientais, o que releva a necessidade de análise e de ajuste do sistema de controles, combinando-se, por exemplo, métodos de controle normativos e burocráticos com a avaliação de resultados vinculada às metas.

Nessa linha, Ansoff, Declerck e Hayes (1981) explicam o surgimento do planejamento estratégico, em que, através de uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo

ambiente e dos pontos fortes e fracos da empresa, define-se a estratégia e, na seqüência, entre as diversas alternativas de curso de ação, as que serão seguidas pela empresa.

A administração estratégica representa uma filosofia de gestão institucionalizada nas empresas, que requer o envolvimento de todas as áreas, com o objetivo de gerar valor em longo prazo para os proprietários, e exige, para alinhamento do modelo de gestão da organização, visão de futuro e análise contínua da dinâmica do mercado, da cadeia de valor, das tecnologias disponíveis e das potencialidades internas.

Conforme comentam Mintzberg e Quinn (2003, p. 7),

não existe um 'melhor caminho' para se criar estratégia, tampouco existe um 'melhor caminho' para organização. Formas bem diferentes funcionam em contextos particulares. [...] o estrategista eficiente é aquele que pode viver com as contradições, aprender a reconhecer suas causas e efeitos e reconciliá-las eficientemente para a obtenção da ação desejada.

Os autores ratificam que não existe um modelo ideal de gestão estratégica, de forma que a teoria relativa ao tema representa um atalho para a compreensão da dinâmica interna e externa das organizações, através de conclusões obtidas a partir de testes empíricos ou da análise de modelos teóricos que, *ceteris paribus*, indicam situações que funcionaram ou não. A aplicabilidade de determinada teoria sempre irá depender de se identificarem as variáveis relevantes do problema em análise, comparando as situações e, se necessário, procedendo-se os ajustes. Nesse contexto, o papel do controle consiste em direcionar as ações do grupo e, individualmente, de cada um dos seus membros para a consecução dos objetivos estratégicos da empresa.

Anthony e Govindarajan (2002) também destacam a participação da Controladoria no planejamento estratégico, aplicando técnicas quantitativas para previsão de resultados, compilando as informações, e verificando a consistência dos planos elaborados pelas diversas áreas. A elaboração detalhada dos planos estratégico e operacional é ainda importante para a definição das formas de captação de recursos, elaboração de um orçamento anual alinhado com os objetivos estabelecidos nos planos, e ajuste do sistema de controles e informações.

Nesse contexto, pode-se destacar que, entre os principais papéis da área de Controladoria nas empresas, passaram a figurar o fornecimento de informações aos usuários e o exercício do controle para fortalecer a fidedignidade da informação. Ambos os papéis visam a direcionar a gestão aos bons resultados, aspectos a serem abordados na seqüência.

2.3.2.1 Sistema de Informações na perspectiva da Controladoria

Conforme se mencionou, ao longo dos últimos anos a velocidade das mudanças passou a exigir respostas rápidas da Contabilidade para atender às necessidades informacionais de seus usuários, requerendo a potencialização do banco de dados contábil e maior atuação do contador e do *controller* no campo gerencial. Da mesma forma, também incentivou o aumento no número de interessados na informação contábil, e gerou novas necessidades na forma de mensurar e apresentar as informações, conforme se infere ao analisar o Quadro 3.

Usuário	Interesses
Investidores	Retorno do capital investido, avaliação da expectativa de ganhos futuros, geração de valor.
Credores	Avaliação da capacidade de pagamento de dívida e do potencial para realização de novos negócios.
Entidades governamentais	Arrecadação tributária, geração de empregos, co-responsabilidade para o desenvolvimento local.
Empregados	Emprego, salário e benefícios (assistência médica, participação nos lucros etc.), avaliação de desempenho, ascensão funcional.
Gestores e a Alta administração	Suporte às decisões; resultados; uso adequado dos recursos; expectativa de ganhos futuros para a empresa visando à continuidade.
Comunidade	Programas sociais; investimentos ambientais; investimentos na qualidade dos produtos e serviços; geração de empregos.

Quadro 3 – Interesses dos usuários da informação contábil

Pode-se observar que os interesses informacionais exemplificados no Quadro 3 não podem ser atendidos exclusivamente por meio do banco de dados que processa a contabilidade societária, e requer que se avance no campo de atuação da contabilidade gerencial, o que demanda a combinação e a análise de dados das diferentes fontes que compõem o sistema de informações de uma empresa, a utilização de ferramentas financeiras etc.

Horngren, Sunden e Stratton (2006) explicam que os relatórios gerados na contabilidade societária costumam ser sintéticos e orientados para comparar o desempenho histórico entre períodos, enquanto os relatórios da contabilidade gerencial podem ser personalizados e orientados para o futuro, por exemplo, combinando registros históricos com projeções financeiras.

Nesse aspecto, entende-se necessário distinguir o uso que se faz da informação contábil da definição do que seja ou não gerencial. Considerando a definição de Simon (1979) que gerenciar é tomar decisões (nos seus vários níveis), uma análise comparativa entre

diferentes períodos possui um fim gerencial, mesmo quando se utilizam dados históricos. No entanto, naturalmente, esses dados não atendem todas as demandas da gestão.

Já Regel (2003) classifica a informação contábil em fiduciária, operacional e estratégica, conforme se demonstra no Quadro 4.

	Fiduciária	Operacional	Estratégica
Perspectiva de tempo	Passado: dados históricos	Presente: perspectiva de processos	Futuro: prospecção
Nível de agregação	Empresa	Atividades	Linha de produtos e segmento de mercado
Periodicidade	Fixa (ex. mensal)	<i>Ad hoc</i> ¹ ou semiperiódicos	<i>Ad hoc</i> ou sempre que necessário
Conteúdo dos dados	Financeiros	Físicos quantitativos	Financeiros e físicos
Usuário	Externo	Interno (gerentes operacionais)	Interno (alta administração)
Padrões de acurácia e precisão	Alta	Média	Média

Quadro 4 – Tipos de informações contábeis.

Fonte: Adaptado de Regel (2003).

Na perspectiva desse autor, as informações fiduciárias, envolvem os relatórios contábeis obrigatórios para divulgação externa. Já as informações operacionais envolvem decisões rotineiras, por exemplo, a avaliação de custos e de desempenho, que pode incluir estimativas, razão pela qual o autor menciona sua média precisão, ao passo que as informações estratégicas são voltadas para o futuro, e objetivam o apoio à tomada de decisões menos estruturadas e de maior impacto nos resultados futuros da empresa. A preparação de informações estratégicas requer a associação de informações internas e externas, e o uso de técnicas para prospecção, obtendo-se resultados de média precisão. O resultado dessas análises objetiva apoiar a tomada de decisão, porém não impede que também sejam considerados pelos gestores aspectos não contábeis, por exemplo, qualitativos.

O atendimento às demandas mencionadas no Quadro 4 só se tornou viável a partir da informatização da Contabilidade, especialmente a partir dos anos 1990, com a possibilidade de integração das diversas áreas e sistemas das empresas, por meio dos sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP). A integração facilitou o desenvolvimento da visão sistêmica nas empresas, e viabilizou a geração simultânea de informações quantitativas e qualitativas em tempo real, modeladas de acordo com as necessidades em cada empresa, possibilitando aumentar a capacidade informacional (RICCIO, 2001; SACCOL, MACADAR e SOARES, 2001), ou seja, entre as décadas de 1950 e 1990, muitas discussões abriram-se, buscando estruturar a Contabilidade e definir os seus objetivos visando, por exemplo, a aprimorar seu

¹ Elaborados para atender uma necessidade específica.

potencial informativo, de forma a gerar simultaneamente o diagnóstico da situação atual, o prognóstico dos resultados futuros, e aumentar a segurança dos interessados em relação ao sucesso das decisões tomadas nos ambientes interno e externo à organização. Nesse aspecto, parte do problema foi minimizado com a evolução dos meios de comunicação e da tecnologia da informação, que possibilitaram a redução do prazo de apuração das informações e a oportunidade de desenvolvimento da contabilidade gerencial.

Esta hipótese foi investigada por meio de uma pesquisa aplicada por Granlund e Malmi (2002) em dez companhias finlandesas, objetivando identificar os efeitos da integração de sistemas de gestão sobre a contabilidade gerencial e atuação do contador, após a implementação. Entre os resultados, os autores detectaram a tendência dos contadores em agregar atividades de análise e apoio à tomada de decisão, justificada pela redução da atividade de entrada de dados no sistema, que passou a ser realizada diretamente pelas áreas onde ocorreram as transações. Também os relatórios habitualmente utilizados por essas áreas passaram a serem gerados automaticamente e acessados diretamente pelos usuários, o que reduziu a produção de relatórios operacionais pela área contábil.

Entretanto, Granlund e Malmi (2002) concluíram que não houve impacto significativo no papel da contabilidade gerencial nas empresas, em função da integração dos sistemas, mas a substituição de algumas atividades contábeis mais repetitivas por outras mais analíticas. Essas atividades passaram a requer maior especialização das pessoas que atuam na área contábil, exercendo influência recíproca na profissionalização da gestão. Partilham dessa posição diversos pesquisadores que investigaram a mesma questão, como: Riccio (2001), no Brasil; Doran e Walsh (2004), na Irlanda; Brazel e Dang (2005), nos Estados Unidos; e Spraakman (2005), no Canadá. Nesse aspecto, infere-se que o investimento em tecnologia da informação realizado pela empresa para integrar seu sistema de informações pode, em conjunto com outros aspectos do modelo de gestão, criar um ambiente mais propenso à profissionalização da gestão.

Em um conceito amplo, o sistema de informações em uma empresa compreende a conexão entre fontes externas e internas, em que se destacam: os sistemas informatizados corporativos; a arquitetura tecnológica disponível; os meios de suporte às decisões (operacionais, estratégicas, etc.); a forma de avaliação de desempenho e de apuração de resultados; a estrutura de segurança e de disponibilização da informação; entre outros, ou seja, o sistema de informações não envolve apenas o sistema contábil ou os meios eletrônicos, mas todo o sistema de captação e disponibilização de informações que atendam às necessidades

dos seus usuários, embora a eficiência dele seja uma função da estrutura tecnológica, alinhamento estratégico e *know how* de cada empresa.

2.3.2.2 Sistema de Controles

O Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) define controle interno como

o plano da organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade dos dados contábeis; promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração (ATTIE, 1998, p.110).

Nessa definição, de forma bastante abrangente, o AICPA induz a convergência entre a filosofia de controles de uma empresa e sua operacionalização, o que se traduz em forma de treinamentos, manuais de procedimentos, segregação de funções, limites de competência para decisões, avaliação de desempenho etc. Assim, um sistema de controles envolve os controles físicos e controles informatizados, objetivando não apenas evitar a expropriação de recursos, mas também contribuir com a exatidão e a fidedignidade dos dados e qualidade das informações divulgadas.

Nascimento e Reginato (2007) dividem o controle organizacional em três dimensões: (1) controle do processo de gestão; (2) controle de dados e informações; e (3) controles e procedimentos internos.

A dimensão de controles do processo de gestão envolve o monitoramento do nexo entre a execução das ações pelos gestores e os objetivos traçados nos planos da empresa. Na dimensão de controles de dados e informações, estão todos os controles automatizados nos sistemas informatizados contábil, de custos, fiscal, do ativo etc. Já a dimensão de controles e procedimentos internos abrange as normas, a definição de funções, o organograma, o código de ética, os procedimentos formalizados, a segregação de funções etc.

Entre os aspectos que provocaram a evolução dos controles operacionais e o surgimento dos controles de gestão, podem-se destacar a evolução dos sistemas informatizados (item 2.3.3) e o desenvolvimento das teorias comportamentais, pois no que tange ao controle das decisões, não é redundante afirmar que, por trás dos números e processos organizacionais, estão as pessoas.

Os estudos desenvolvidos por Herbert Simon (1979), prêmio Nobel da Economia em 1978, explicam que a teoria econômica neoclássica generalizou o pressuposto da existência de mercados perfeitos, da racionalidade ilimitada dos gestores e da aplicabilidade de modelos conhecidos de decisão em todas as situações. O autor separa o homem econômico, que seria uma figura utópica, do homem administrativo, que toma decisões de acordo com suas limitações cognitivas e as informações disponíveis no momento das decisões, selecionando uma alternativa satisfatória e não necessariamente a ótima. Isso significa que a mente humana opera sob limitação da racionalidade, quando o problema é complexo e não estruturado, o que é geralmente o caso em decisões de maior impacto nos resultados, quando o gestor tende a selecionar apenas os critérios essenciais ou mais óbvios. Assim, a limitação cognitiva associada à limitação de tempo e de informações geralmente leva a uma escolha satisfatória dentro de um determinado contexto, mas não necessariamente a ideal.

Dacorso (2004) ainda explica que as pessoas preferem trilhar caminhos conhecidos baseados em situações já vivenciadas, o que também possui relação com a aversão ao risco. Ao contrário do investidor, geralmente, o gestor não tem como diversificar o seu risco entre várias fontes de ganhos e, portanto, tende a preferir decisões de menor risco para preservar sua posição. Entretanto, o fato de escolher um caminho já vivenciado para a tomada de decisão não é necessariamente um aspecto negativo, mas sim a generalização sem análise das diferenças entre as situações, ou o acomodamento em buscar uma solução que possa ser mais vantajosa para a empresa.

Dessa forma, quando se menciona a otimização das decisões, parte-se da premissa que o decisor possua informações completas sobre o problema, identifique claramente todos os critérios relevantes a serem considerados, visualize as alternativas para solução, ponderando com clareza o risco envolvido e os possíveis impactos, de forma a obter a melhor escolha, o que na prática raramente ocorre.

Williamson (2007) ainda acrescenta a esse quadro o oportunismo, como uma característica intrínseca do ser humano em busca dos próprios interesses. Nessa linha, Jensen e Meckling (1976) explicam o surgimento dos problemas de agência em situações em que os gestores priorizam a maximização de sua utilidade pessoal e de seus próprios objetivos, tais como a busca de *status*, de poder, de prestígio, de segurança e de alta remuneração, em detrimento da geração de valor para a empresa. Esses estudos consistem nas bases teóricas da governança corporativa.

No que diz respeito ao controle empresarial, os problemas comportamentais representam o ponto crítico do sistema, pois, conforme alertam Gomes e Salas (2001, p. 51)

por mais que se formalize e regule o comportamento de cada pessoa, esta terá sempre uma certa margem de manobra (ou discricionariedade) que lhe permite eleger (segundo suas prioridades e restrições) algumas dentre as diferentes e disponíveis alternativas de ação que possui.

Dessa forma, mitigar os riscos irá requerer a combinação entre diferentes mecanismos de controles internos e externos, utilizados não apenas para punir, mas principalmente para incentivar e reforçar o comportamento positivo.

É nesse aspecto que o modelo de gestão pode ser decisivo para o direcionamento do comportamento na empresa, através de uma política que inclua um sistema eficaz de controle e de avaliação de desempenho, mas também um plano de alocação e capacitação de recursos humanos, planos de incentivos etc.

2.3.3 A Controladoria no Brasil

No Brasil, a profissão de *controller* também surgiu como função organizacional e seguiu os passos da profissão no exterior, disseminando-se à medida que cresceu o processo de industrialização no País. No entanto, apesar de a maior parte dos autores referirem-se ao *controller* como um profissional que desenvolve atividades típicas de contabilidade gerencial, constatou-se ser uma especificidade, em parte da literatura nacional, a segregação entre Controladoria e Contabilidade, como áreas do conhecimento independentes.

Borinelli (2006), que defende essa posição, explica em sua tese, não ter encontrado autor na literatura estrangeira que definisse a Controladoria como um ramo de conhecimento independente, referindo-se a essa abordagem como mérito dos pesquisadores brasileiros.

A avaliação dessa questão inicia por uma breve revisão histórica da Contabilidade no Brasil o que, de acordo com Schmidt (2000), divide-se em duas fases. A primeira vai até os anos 1960, e envolveu a estruturação da profissão no País: sua regulamentação, em 1931; a elevação da formação de contador em nível superior, em 1945; e a criação dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade, em 1946. Essa fase foi marcada pela interferência legal na definição dos procedimentos e pela influência da escola italiana de contabilidade.

Já na segunda fase, manteve-se a interferência legal na definição dos procedimentos, substituindo-se a influência da escola italiana pela influência da escola de pensamento contábil norte-americano, adotado como método didático em 1964 pelo Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade de São Paulo (USP), que durante anos foi a única instituição formadora de mestres e doutores em Ciências Contábeis no Brasil.

O gerencialismo pode ser mencionado como uma das principais características da escola contábil norte-americana, fortemente influenciada por contadores profissionais, que deliberaram sobre o tratamento de questões práticas “ligadas à contabilidade de custos, controladoria, análise das demonstrações contábeis, gestão financeira e controle orçamentário, além de outros ramos do conhecimento contábil” (SCHMIDT, 2000, p. 86).

Esse aspecto do gerencialismo norte-americano, não teve no Brasil a mesma reciprocidade, de certa forma em função da forte interferência do fisco na legislação societária, o que manteve a prática nacional distanciada da visão acadêmica e profissional contábil, aspecto que vem recentemente sendo modificado, por exemplo, com a criação, em 2005, do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

Foi ainda na década de 1960 que surgiram, no Brasil, a figura do auditor independente e os primeiros *controllers*, com a chegada das multinacionais norte-americanas. Siqueira e Soltelinho (2001) explicam que os profissionais selecionados para exercerem a função de *controller* eram geralmente oriundos da área contábil e treinados pela matriz, visando a adaptação ao pragmatismo da contabilidade norte-americana e familiarização com a cultura organizacional daquelas empresas.

A pesquisa sobre Controladoria no Brasil desenvolveu-se e adquiriu personalidade própria no final dos anos 1970 conduzida na USP, pelo professor doutor Armando Catelli e, no final dos anos 1980, com a criação do Núcleo de Pesquisa do Modelo de Gestão Econômica (GECON), apoiado pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras (FIPECAFI).

Nessa época alguns pesquisadores passaram a atribuir à Controladoria *status* científicos, e passaram a explicá-la como uma área do conhecimento multidisciplinar, estruturada sobre a Teoria da Contabilidade, porém agregando princípios, métodos e procedimentos de outras ciências como a Administração, Economia, Estatística, Psicologia, Tecnologia da Informação etc. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997; MOSIMANN e FISCH,

1999; ALMEIDA, PARISI e PEREIRA, 1999; PELEIAS, 2002; SCHMIDT e SANTOS, 2006).

A influência das diversas ciências sobre a Controladoria é explicada por Borinelli (2006, p. 105) que, a partir das definições de diferentes autores², sintetizou que a “controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”, ou seja, para poder controlar o processo de gestão organizacional, seria naturalmente necessário compreendê-lo, saber caracterizar o modelo de gestão empresarial e interpretar sua interação com o ambiente. Isso justificaria a menção da Controladoria como área multidisciplinar, influenciada pela Contabilidade, pela Administração, pela Economia etc., isto é, todas as ciências que compõem, com as suas contribuições, o conhecimento relativo à gestão organizacional.

De maneira análoga, Iudícibus (1998), referindo-se a contabilidade gerencial, explica que também é influenciada por outros campos de conhecimento como a administração da produção, administração financeira, relativos à estrutura organizacional etc., com a finalidade de preparar informações voltadas para a gestão das empresas. Para o autor, a contabilidade gerencial envolve ainda a contabilidade de custos, os procedimentos de elaboração e controle do planejamento e orçamento empresarial voltando-se para o suporte ao processo de gestão, desenvolvendo as funções de controle e geração de informações, ou seja, a característica interdisciplinar não é uma exclusividade da Controladoria, que por si só justifique considerá-la uma área de conhecimento independente da Contabilidade, pois a interdisciplinaridade foi uma tendência que evoluiu gradativamente a partir dos anos 1950, passando a influenciar reciprocamente diversas áreas do conhecimento.

Da mesma forma, o controle do processo de gestão é uma função que a Controladoria partilha com a Contabilidade. Assim, apesar de alguns pesquisadores brasileiros defenderem a Controladoria como área do conhecimento independente, não se observa consenso na literatura nesse sentido, considerando-se a proximidade entre os seus objetivos e campo de atuação.

Mosimann e Fisch (1999), que defendem a Controladoria como um corpo de conhecimentos independente, explicam que ela utiliza a base de dados contábil, modelada a partir da visão científica da escola italiana de contabilidade, agregando a visão pragmática da

² Os autores citados por Borinelli (2006) são: Peters (2004); Garcia (2003); Almeida, Parisi e Pereira *apud* Catelli (1999); Mosimann e Fisch (1999); Guerreiro, Catelli e Dorneles (1997); e Pereira (1991).

escola norte-americana de contabilidade gerencial, para garantir informações que subsidiem o processo decisório na direção da eficácia empresarial. Borinelli (2006) complementa afirmando que, enquanto o objeto de estudo da Contabilidade é o patrimônio das entidades, o objeto de estudo da Controladoria é o modelo organizacional como um todo, o que inclui: (a) o processo (e o modelo) de gestão; (b) as necessidades informacionais dos gestores; (c) o processo de formação de resultados, portanto, mais amplo que o da Contabilidade.

Já Iudícibus (1998) explica a Controladoria como um sinônimo de contabilidade gerencial, quando observa que o que caracteriza um contador gerencial é a sua atitude e visão global direcionadas a produzir informações que apoiem o processo de gestão. Na seqüência, o autor explica que o papel de contador gerencial pode, por exemplo, ser exercido pelo controlador da empresa, o contador de custos, o contador geral ou ainda o diretor financeiro. Nessa linha, Padoveze (2005) também explica que a Controladoria utiliza-se do arcabouço teórico da Contabilidade na plenitude, equivalendo-se à contabilidade gerencial da escola americana, com ênfase no controle originário da escola italiana, representando, assim, um estado evolutivo da Ciência Contábil.

Os argumentos de Iudícibus e Padoveze parecem mais plausíveis e, como se pode observar, explicar a Controladoria como uma ciência independente da Contabilidade implica enfrentar dificuldades. Conforme comenta Borinelli (2006) no decorrer de sua tese, “o tema Controladoria apresenta uma diversidade de idéias bastante grandes” (p. 97); “a tarefa de estudar a plataforma teórica que trata das funções de Controladoria não é fácil” (p. 98); “a fragilidade da plataforma teórica em que se assentam as discussões sobre controladoria [...]” (p. 127). Beuren (2002, p. 21) também reforça esse entendimento quando menciona que “apesar da evolução das atribuições do *controller* nas organizações, a literatura não tem apresentado uma nítida definição de controladoria”. Ou, ainda, conforme esclarece Cornachione Jr. (1999, p. 23) “a Ciência Contábil está cumprindo seu papel, como corpo de conhecimento humano, via controladoria”.

De certa forma, a diversidade de idéias pode estar relacionada ao fato de a abordagem da Controladoria como área do conhecimento ser bastante recente em termos históricos, mas também ao contexto que originou essa corrente de pensamento no Brasil, em uma época de duras críticas direcionadas à contabilidade gerencial em todo o mundo.

Essas críticas foram relatadas por meio da publicação da obra *Relevance Lost*, de Johnson e Kaplan (1993), entre as quais estava: a estagnação da contabilidade gerencial; a distância entre o resultado contábil e o resultado econômico; a ênfase excessiva em

indicadores financeiros; a defasagem das informações divulgadas, voltadas principalmente para o usuário externo; e a precariedade dos sistemas gerenciais.

Conforme se mencionou, a complexidade do ambiente que se delineou na segunda metade do século XX passou a requerer da Contabilidade a geração de informações para um grupo heterogêneo de usuários externos e internos, tais como o governo, os investidores, os credores, os acionistas e os gestores. Porém, o custo tecnológico dificultava a modelagem de uma mesma base de dados para atendimento simultâneo aos diferentes interesses.

A preocupação com a geração de informações tempestivas e voltadas para o gerenciamento fica clara, por exemplo, na introdução ao tema Controladoria, quando Almeida, Parisi e Pereira (1999, p. 369) mencionam ser antigo

o debate e as críticas à ineficiência da contabilidade tradicional – ortodoxa e enraizada nos princípios fundamentais de contabilidade – enquanto construtora e mantenedora de sistemas de informações, responsável por suprir os gestores com informações úteis e em tempo hábil na condução do processo de gestão.

Os autores seguem referindo-se objetivamente ao livro *Relevance Lost*, de Johnson e Kaplan, citam que, segundo Catelli e Guerreiro, a situação tornara-se tão grave que alguns pesquisadores foram motivados a romper totalmente com a Contabilidade.

A publicação de *Relevance Lost* amplificou a discussão sobre a estagnação da contabilidade gerencial, levantando diversos aspectos, entre eles a necessidade de utilização da informação contábil para motivar os gestores em busca do atingimento de metas e objetivos, e, no sentido inverso, para gerar informações sobre o desempenho dos gestores e resultado da empresa, para a alta administração. Outro aspecto discutido foi o foco nos resultados de curto prazo, sem considerar a geração de benefícios futuros e a crítica ao fato que o resultado apurado não representava o real valor da empresa.

Sensíveis a essas críticas, os pesquisadores do Núcleo GECON realizaram estudos sobre o modelo e processo de gestão nas empresas, e investigaram as adaptações que seriam necessárias para apuração do resultado econômico e atendimento das necessidades informacionais dos gestores, tendo desenvolvido um modelo gerencial juntamente com um sistema informatizado, para dar-lhe o necessário suporte tecnológico. Para apurar o resultado econômico, o modelo GECON considera, por exemplo, ativos a preços de mercado, o custo de oportunidade nas simulações de decisões, os preços de transferência interdepartamentais e a avaliação de resultados por área de responsabilidade (CATELLI, 1999), ou seja, corroborando as críticas de Johnson e Kaplan, os pesquisadores do GECON procuraram utilizar o potencial da Contabilidade para atender às necessidades da gestão empresarial no

ambiente turbulento do final dos anos 1980, em sintonia com a evolução tecnológica, tendo apresentado uma alternativa para solução de parte dos problemas através da metodologia criada.

No entanto, algumas questões resultantes das críticas de Johnson e Kaplan continuam gerando discussão, alguns convergindo com as boas práticas de governança, por exemplo, a interferência da legislação fiscal na contabilidade societária (no caso do Brasil); o custo em manterem-se dois sistemas, um processando a contabilidade societária e outro focado no resultado econômico; a qualidade das informações divulgadas para o usuário externo, que não refletem o resultado econômico; e a profissionalização da gestão para a tomada de decisão.

2.3.4 A área de Controladoria

Neste tópico, abordam-se a forma de atuação da área de Controladoria nas empresas e o perfil do profissional que exerce a função de *controller*. Entretanto, cabe destacar que os autores que embasam este item partem de observações de práticas, sugerindo um modelo de Controladoria. Essa é uma característica comum da literatura sobre o tema nos Estados Unidos e que é também utilizada em relação à atuação do *controller* no Brasil.

Para Roehl-Anderson e Bragg (1996), Horngren, Sunden e Stratton (2006), e Anthony e Zimmerman *apud* Mass (2007), o *controller* é o membro da organização que opera o sistema de gerenciamento contábil e de contabilidade financeira, geralmente o chefe da Contabilidade ou Controladoria.

No Brasil, isenta da influência da discussão existente no campo teórico e seguindo o estilo normatizador, de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego do Governo Federal, a profissão de *controller* é definida simplesmente como sinônimo de contador.

Em pesquisas anteriores, como as realizadas por Giongo (2005), Santos *et al.* (2005) e Borinelli (2006), em mais de 70% das empresas de grande porte com atuação no Brasil foi detectada a presença de uma área de Controladoria em seu organograma. No entanto, a presença da área de Controladoria na estrutura organizacional de uma empresa não é essencial, pois suas funções podem ser desempenhadas exclusivamente pela área contábil ou

distribuídas em outras áreas da organização, a fim de garantir níveis adequados de informação e controle.

Entretanto sua existência pode refletir uma característica do modelo de gestão da empresa e seu perfil de controle, além de contribuir para disseminar esse perfil, direcionando a concentração de esforços dos gestores para os aspectos prioritários da empresa.

2.3.4.1 Posição no organograma

O *controller* pode subordinar-se diretamente ao principal executivo da empresa, o que confere maior autonomia para o desempenho de suas funções, ou estar vinculado a algum outro executivo, o que pode eventualmente comprometer sua independência na função de controle e a avaliação de desempenho da área à qual se subordina.

Schmidt e Santos (2006) afirmam que a existência da área e o seu posicionamento na estrutura organizacional de uma empresa possuem relação com o grau de descentralização das decisões, e também associam a subordinação do *controller* diretamente ao principal executivo como uma indicação de centralização, apesar de afirmarem ser uma tendência em grandes empresas.

As pesquisas anteriores que abordaram a estruturação das empresas em relação à área de Controladoria indicam que a questão é ambígua. De acordo com Calijuri (2004), a maior parte das áreas de Controladoria subordina-se ao principal responsável pela área financeira da empresa, e não ao principal executivo.

Na mesma linha, Borinelli (2006) observou que a denominação do cargo ao qual está subordinado o *controller* varia de empresa para empresa, entretanto a maior incidência de resultados em sua pesquisa indica predominância de vinculação ao Diretor Financeiro.

Também é possível a existência de mais de um *controller* em diferentes níveis na organização, na matriz e em suas filiais, ou em áreas diferentes de uma empresa, o que Anthony e Govindarajan (2002) comentam que pode gerar para o *controller* da unidade o problema de divisão de lealdade entre o *controller* da matriz e o gerente (ou corpo gerencial) da unidade. Mass (2007) e Rouwelaar (2007) explicam que essa situação pode aumentar a pressão dos gestores, buscando convalidação das decisões, o que pode tornar o *controller*

condescendente com a atuação dos gestores ou influenciar a avaliação de desempenho e controles.

É importante destacar que a vinculação do *controller* ao principal executivo ou ao diretor financeiro, por exemplo, por si só não é um elemento suficiente para diagnosticar centralização ou descentralização das decisões, o que requer a análise de outras características do modelo de gestão da empresa. Da mesma forma, as observações de Anthony e Govindarajan (2002), Mass (2007) e Rouwelaar (2007), devem ser consideradas dentro do contexto específico de cada organização.

2.3.4.2 Forma de atuação

A Controladoria pode ocupar posição de assessoramento ou linha na estrutura organizacional de uma empresa.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2002), as unidades organizacionais de linha diferenciam-se das de assessoramento por possuírem ação de comando ou por terem relação com as atividades-fim da empresa (ex.: produção, atendimento a clientes). Já as atividades de assessoramento não possuem ação de comando sobre as demais áreas da empresa e referem-se a atividades de suporte.

Dessa forma, a Controladoria exerceria atribuição de linha, se, de acordo com as definições da estrutura organizacional da empresa, desempenhar atividades-fim, o que, em geral, não é o caso, ou ainda, se possuir autoridade em relação às demais áreas da empresa.

Anthony e Govindarajan (2002) entendem que o *controller* deve atuar assessorando, sem tomar decisões nem reforçar as decisões dos demais executivos, atuando como responsável pelo planejamento e operação do sistema de controles, bem como gerando informações para embasar as decisões da alta-administração.

Horngreen, Sundem e Stratton (2006, p. 14) corroboram e delimitam o assessoramento, quando explicam que como atividade meio a Controladoria fornece “serviços especializados aos outros gestores, incluindo aconselhamento e apoio no orçamento, análise de variações, estabelecimento de preços e tomada de decisões especiais”, sem exercer autoridade direta sobre as áreas de linha, subordinadas a esses gestores.

Já Catelli (*apud* MOSIMANN e FISCH, 1999) entende que a Controladoria é um órgão de linha por interferir na tomada de decisões, embora também desempenhe funções de assessoramento. Inobstante, Borinelli (2006, p. 216) é incisivo ao mencionar que a Controladoria deve atuar como órgão de linha, vinculada à presidência da empresa, em posição de assessoramento, mas também participando do processo decisório, “responsabilizando-se, conjuntamente com as demais unidades e funções organizacionais, pelas decisões tomadas”.

Observa-se que, no momento em que os autores exemplificam a prática profissional, demonstram ser comum que as posições de linha e de assessoramento sejam exercidas alternadamente pelo *controller*. Ainda, mesmo que o *controller* venha a atuar exclusivamente na posição de assessoramento, está indiretamente influenciando o resultado das decisões, mesmo quando elas são tomadas em grupo, considerando contribuições de diversos profissionais, cada um na sua área de conhecimento específica, ou seja, há um exercício teórico para diferenciá-las. No entanto, na prática, como em qualquer profissão de nível gerencial, infere-se que o *controller* alterna o papel de linha e de assessoramento. Portanto, a ausência de consenso sobre a questão do assessoramento (se é que deve haver consenso) apenas reflete uma discussão que vem se intensificando nos últimos anos em relação ao envolvimento do *controller* nas decisões, aspecto que se aborda adiante, no tópico que trata das atividades da Controladoria.

2.3.4.3 Qualificações do *controller*

Entre as qualificações básicas requeridas para exercer a função de *controller*, Heckert e Wilson (*apud* MOSIMANN e FISCH, 1999) mencionam:

- a. entendimento geral do setor que a empresa atua e as forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas;
- b. conhecimento amplo da própria empresa, sua história, políticas, programa, organização e operações;
- c. entendimento dos princípios de planejamento, organização e controle;
- d. entendimento de problemas básicos de administração, produção/prestação de serviços, finanças e pessoal;

- e. habilidade para análise e interpretação de dados contábeis e estatísticos de forma a direcionar a ação;
- f. habilidade de comunicação e expressão na redação de pareceres e relatórios;
- g. conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis para dirigir pesquisas estatísticas.

Observa-se que as qualificações mencionadas consistem em requisitos comuns para o exercício de uma função no nível gerencial, mas, de acordo com os autores, requerem conhecimentos específicos de contabilidade, de finanças e de estatística.

Já Roehl-Anderson e Bragg (1996) reforçam essa necessidade e acrescentam:

- h. uma excelente base técnica em contabilidade e finanças, além da compreensão e conhecimento completo dos princípios contábeis;
- i. conhecimento do mercado de atuação da empresa, tecnologias, produtos, serviços etc.

Schmidt e Santos (2006, p. 42-43) também corroboram, e complementam:

- j. entendimento dos principais conceitos de tecnologia da informação;
- k. habilidade para motivar outras pessoas para novas ações na busca dos objetivos definidos.

Na mesma linha, Sathe (1983) destaca as características pessoais requeridas, sendo algumas importantes para o exercício de qualquer profissão, e outras um requisito comum para o exercício de atividade no nível gerencial.

- l. iniciativa e motivação;
- m. integridade pessoal e comprometimento profissional;
- n. conhecimento contábil;
- o. inquestionável habilidade técnica, quantitativa e analítica (explica os porquês; vê através dos números);
- p. capacidade de antecipação aos fatos, análise de tendências e conjunturas;
- q. familiaridade com o negócio; visão sistêmica da empresa e do ambiente externo em que atua;
- r. entendimento efetivo das necessidades dos gestores para condução da empresa;

- s. habilidade para julgar o que é mais importante para o gerenciamento e fazer recomendações;
- t. não restrição a controles financeiros;
- u. capacidade para julgar o grau de acurácia necessário, sem considerá-la como um fim em si mesmo;
- v. habilidade para construir relacionamentos e desenvolver influência;
- w. habilidade para mudar o gerenciamento construtivamente: faz as perguntas certas; evolui continuamente nas análises gerenciais; não hesita em criticar; sabe quando deve se posicionar ou ceder;
- x. reconhecimento da importância de todas as áreas para a gestão da empresa e responsabilidade por elas.

De acordo com Sathe (1983), o *controller* que reúna essas características pode ser recrutado de empresas com boa reputação ou formados pela própria empresa, processo que, em uma perspectiva otimista, leva entre três e cinco anos, dependendo da expectativa da empresa em relação à ênfase no papel a ser desempenhado, aspecto que se aborda no próximo item.

2.3.4.4 Atividades, papel e mudanças

De acordo com Horngreen, Sundem e Stratton (2006), a posição e o papel desempenhado pela área de Controladoria nas empresas variam em estatura e responsabilidade, da simples compilação de dados (principalmente os voltados para o público externo), à função de executivo-chave, apoiando o planejamento e controle gerencial.

O conjunto de atividades inerentes à área de Controladoria descritas na literatura indica uma atuação abrangente, o que, na prática, pode, em diferentes empresas, ser partilhado com outras áreas. Da mesma forma, atividades eventualmente não mencionadas também podem surgir incorporadas ao papel desempenhado pela Controladoria numa determinada empresa.

Heckert e Wilson (*apud* MOSIMANN e FISCH, 1999) agruparam as atividades desempenhadas pela Controladoria nas seguintes macro-funções: planejamento, controle,

informação, contábil, e outras, em que se incluem as financeiras, relações com auditoria externa etc.

Já Borinelli (2006) comparou a literatura nacional e estrangeira procurando identificar quais seriam as atividades típicas de Controladoria, entre as mais frequentemente citadas, o que se demonstra na Tabela 1.

Tabela 1 – Atividades típicas da Controladoria

ATIVIDADES	AUTORES		
	BRASILEIROS	ESTRANGEIROS	TOTAL
	28	19	47
Prover suporte ao processo de gestão com informações.	79%	63%	72%
Desenvolver e gerenciar o Sistema de Informações Gerenciais (SIG).	82%	11%	53%
Controlar planejamento/orçamento.	39%	47%	43%
Preparar informações para agentes de mercado.	36%	47%	40%
Elaborar, assessorar e coordenar o orçamento.	29%	58%	40%
Elaborar demonstrações contábeis.	25%	58%	38%
Implementar e manter todos os registros contábeis.	21%	58%	36%
Elaborar, assessorar e coordenar o planejamento.	36%	32%	34%
Desenvolver e gerenciar o sistema de custos.	29%	42%	34%
Elaborar, avaliar, coordenar, apoiar, assessorar, informar a avaliação de desempenho.	36%	26%	32%
Gerenciar impostos (registro, supervisão, etc.).	25%	37%	30%
Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia).	39%	11%	28%
Realizar Auditoria Interna.	25%	26%	26%
Gerenciar o departamento de contabilidade.	29%	21%	26%
Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação.	14%	32%	21%
Registro e controle patrimonial (ativo fixo).	14%	32%	21%
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.	11%	37%	21%
Realizar o Controle Interno	14%	32%	21%
Prover proteção aos ativos	11%	26%	17%
Realizar estudos estatísticos especiais	11%	26%	17%
Realizar o planejamento tributário	14%	16%	15%
Sugerir medidas corretivas	14%	5%	11%

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006).

De acordo com a Tabela 1, observa-se que muitas das atividades mencionadas são tipicamente contábeis, havendo similaridade no posicionamento dos autores brasileiros e estrangeiros em relação a algumas, destacando-se prover suporte ao processo de gestão com informações. Já entre as maiores diferenças de posicionamento entre os autores, pode-se

destacar a atividade de desenvolver e gerenciar o SIG, pouco citada entre autores estrangeiros, e quase uma unanimidade entre os brasileiros, talvez em função da influência das pesquisas em Controladoria desenvolvidas pela USP, na formação de grande parte desses autores. Observa-se ainda na Tabela 1 que, de acordo com a literatura, é possível a participação da Controladoria em todas as fases do processo de gestão (planejamento, execução e controle). Nesse aspecto, na seqüência, acrescentam-se outras contribuições encontradas na literatura.

No planejamento estratégico, Goldenberg (1994) ainda menciona atividades como coordenar e transformar as estratégias em planos operacionais e no orçamento; fornecer dados ou análises; e monitorar os resultados. Schmidt e Santos (2006, p. 65) acrescentam que o envolvimento do *controller* na elaboração do plano pode considerar “dar conselhos informais, como fornecer dados ou análises, ou até influenciar diretamente nas escolhas das melhores alternativas”. Tung (1993) também agrega a análise de oportunidades e ameaças no ambiente externo.

No planejamento operacional, Schmidt e Santos (2006) destacam a coordenação, a preparação e a disponibilização de informações para os gestores, a montagem, a manutenção do plano e a revisão da coerência das premissas adotadas para elaboração. Observam, ainda, em relação aos desvios eventualmente encontrados durante a fase de execução, que o papel da Controladoria será apontar e indicar caminhos para sua correção.

Roehl-Anderson e Bragg (1996) e Brealey e Myers (2006) ainda identificam a função financeira, norteador atividades desenvolvidas pela Controladoria, tais como: a administração de riscos (seguros), a relação com bancos, os pagamentos, o controle de recebimentos, a concessão de descontos, as reconciliações bancárias, a monitoração do fluxo de caixa, a participação de decisões significativas de investimento e financiamento etc.

Tung (1993), Padovezze (2005), Horngren, Sunden e Stratton (2006), Santos e Schmidt (2006) distinguem as funções financeiras das da Controladoria, mas também explicam que essa separação varia de empresa para empresa, podendo ser acumuladas em empresas de pequeno e médio porte.

Já Schmidt Neto (2004) vê o exercício da função financeira pela área de Controladoria nas empresas como uma nova quebra de paradigma. O autor explica que com o *downsizing* que vem se realizando nas empresas brasileiras de médio e grande porte nos últimos anos, com o uso intenso de TI (*bankline*, ERP, sistemas de apoio à decisão, internet etc.), as funções

de controladoria e tesouraria vêm sendo aglutinadas na estrutura organizacional, o que afeta a forma de atuação dos profissionais que atuam nessas áreas.

O conjunto de atividades e funções que são atribuídos à Controladoria pelos diferentes autores foi surgindo ao longo do tempo em decorrência das mudanças no ambiente empresarial e do surgimento de novas demandas nas empresas. De acordo com a literatura, pode-se sintetizar que a Controladoria é responsável pela função contábil e de controle econômico-financeiro.

Em relação à atuação da área de Controladoria nas empresas, Siqueira e Soltelinho (2001), Calijuri (2004), Giongo (2005), Bianchi (2005) e Santos *et al.* (2005) encontraram formas diversificadas, por exemplo, eventualmente dividindo ou acumulando funções e atividades com outras áreas da empresa, interferindo na gestão, atuando mais focadas no controle, ou centradas na função contábil.

Calijuri (2004) realizou pesquisa junto a ocupantes do cargo de *controller* associados da Associação Nacional dos Executivos de Finanças (ANEFAC), complementada pela análise de anúncios de emprego para contratação de *controller* divulgados por uma empresa de colocação de executivos. Nessa pesquisa, entre as funções do *controller*, aparece em mais de 85% dos resultados o gerenciamento da área contábil, a gestão de custos, a elaboração de relatórios gerenciais locais, o planejamento e o controle orçamentário. Cabe destacar que entre os resultados da pesquisa, a elaboração de estudos de viabilidade de investimentos apareceu como atividade realizada por 62% dos *controllers*, o que poderia indicar uma adaptação a novas necessidades que estão surgindo nas empresas.

Com a evolução das teorias organizacionais e métodos de gestão, a Controladoria agregou outras funções, por exemplo, a participação no planejamento, eventualmente assumindo funções financeiras, porém tradicionalmente pouco se envolve no processo decisório.

A reflexão a respeito da intensificação da participação da Controladoria no processo decisório vem sendo pautada em estudos recentes, apesar de que, em geral, não se observe com muita frequência menção nesse sentido, exceto ressaltando a importância de restringir a participação ao suporte através de informações contábeis, avaliação de desempenho, avaliação do resultado etc.

Essa segregação possui uma razão bastante lógica que é evitar ferir o senso de objetividade e independência, valores importantes associados à profissão contábil, e em

decorrência, prejudicar o papel do *controller* como agente de alto nível que representa os proprietários no controle interno (MAAS, 2007).

Em 1999, um estudo publicado pelo *Institute of Managerial Accountants* (IMA), que se refere à evolução da contabilidade gerencial, já apontava que os contadores gerenciais mudaram o foco no final dos anos 1980, da redução de perdas e gerenciamento de custos, passando a agregar a geração de valor e atuando de forma mais participativa nas decisões (IMA, 2006).

Para Linhardt e Sundqvist (2004), a automação da Contabilidade simplificou a geração de demonstrações contábeis, e a elaboração de relatórios gerenciais habituais, e automatizou parte dos controles. Assim, hoje, o *controller* despende mais tempo analisando relatórios ou modelando-os para decisões específicas, o que também lhe propicia maior conhecimento sobre o negócio.

Horngren, Sunden e Stratton (2006, p. 18) alertam que, visando à adaptação às mudanças, os contadores passaram a atuar em conjunto com os gestores para produzir informações relevantes para as decisões e “em vez de apenas indicar os problemas [...] tornaram-se parte da solução. Em essência os contadores gerenciais de hoje são consultores internos, em vez de meros preparadores de relatórios”.

Ainda, Brealey e Myers (2006) destacam o envolvimento do *controller* em decisões significativas sobre investimentos ou financiamentos nas grandes corporações, responsabilizando-se, por exemplo, pela orçamentação de capital e por garantir que os recursos sejam utilizados eficientemente.

Rouwelaar (2007) também menciona que não são poucas as publicações que alertam que o papel do *controller* está passando por uma readaptação nas empresas, onde se verifica uma participação mais ativa no assessoramento, aparecendo em algumas empresas influenciando a tomada de decisões e atuando como um parceiro de negócios. O autor ainda observa que, apesar deste papel ser, a princípio, antagônico com a função de controle, essa questão só se criou em virtude de haver demanda de apoio qualificado para suporte às decisões.

Nessa linha, Sathe (1983) realizou um estudo teórico precursor em relação ao papel do *controller* no gerenciamento e a incompatibilidade do papel de controle com a participação nas decisões, no qual associa o comportamento esperado pela empresa e as características pessoais do profissional que exerce a função. No resultado desse estudo, o autor identificou

quatro tipos de *controller*, que classifica de acordo com a participação no processo decisório: envolvido; independente; dividido e forte, conforme se descreve no Quadro 5.

Tipo	Papel	Comportamento	Benefícios	Riscos	Características do <i>Controller</i>	Contexto Corporativo
Envolvido	- Enfatizar o apoio à tomada de decisão.	Atua como parceiro de negócios, priorizando o suporte ao processo de gestão.	Fortalece o processo decisório e contribui com os resultados.	- Pode inibir a criatividade e iniciativa dos gestores; - Podem surgir conflitos entre a posição da controladoria e dos gestores.	Alta competência técnica, analítica e na gestão; conhecimento profundo da empresa e do negócio; habilidade nas relações interpessoais.	As áreas: contábil, de controle e auditoria, devem estar bem estruturadas e atingir um padrão adequado de confiabilidade e qualidade nas informações disponibilizadas.
Independente	- Enfatizar a função contábil e o controle interno. - Fornecer informações para suporte às decisões.	É focado no desempenho e resultados. Mantém a independência em relação ao processo de gestão.	Fortalece a acurácia da informação contábil e qualifica os controles internos.	Observa as situações de fora do processo, o que dificulta o controle preventivo.	Alta competência técnica especialmente nas áreas contábil e econômico-financeira; habilidade analítica; conhecimento da empresa e do negócio e na área de TI.	As áreas gestoras precisam estar bem estruturadas e bem conduzidas.
Dividido	Enfatizar igualmente: 1) o apoio à tomada de decisão; 2) a função contábil, o controle interno e o monitoramento de resultados.	Tende a priorizar um dos papéis mencionados na coluna anterior.	Dependem do papel que for priorizado.	-Duplicar esforços e recursos. -Enfraquecer a coordenação nas duas fases da mesma função (participação nas decisões e controle). -Enfraquecer o controle preventivo. -Inibir a criatividade e iniciativa no gerenciamento.	Precisa acumular as características do <i>controller</i> envolvido e independente.	Situa-se entre o que se exemplificou em relação à atuação do <i>controller</i> envolvido e independente.
Forte	Enfatizar igualmente: 1) o apoio à tomada de decisão; 2) a função contábil, o controle interno e o monitoramento de resultados.	Atua como parceiro de negócios, dando suporte ao processo de gestão e monitorando o desempenho e resultados.	Acumula os benefícios inerentes da atuação do <i>controller</i> envolvido e independente.	-Dificuldade em manter a continuidade do trabalho e em preparar um sucessor. -Pode inibir a criatividade e iniciativa da equipe ou dos gestores.	Acumula características do <i>controller</i> envolvido e independente.	Situa-se entre o que se exemplificou em relação à atuação do <i>controller</i> envolvido e independente.

Quadro 5 – Tipos de papéis desempenhados pelo *controller*.

Fonte: Adaptado de Sathe (1983).

De acordo com o Quadro 5, todos os tipos mencionados de atuação da Controladoria podem oferecer vantagens ou desvantagens para a empresa. Isso irá depender do contexto e, em função dele, do papel requerido pela empresa em relação ao profissional que irá desempenhar as funções de Controladoria (planejamento, controle, contábil etc.), do perfil dos profissionais disponíveis no quadro da empresa e, também, da capacitação dos gestores e suas equipes, para análises quantitativas.

No Quadro 5, também se acrescentou uma coluna em que se mencionam as características de cada tipo de *controller*, que são cumulativas, sendo que o *controller* forte é o que precisa reunir mais atributos. Também se acrescentou uma coluna exemplificando o contexto corporativo que pode envolver a atuação de um determinado “tipo” de *controller*.

O *controller* envolvido e o independente possuem papéis claramente definidos pela empresa, de acordo com diferentes contextos corporativos, que são correspondidos pelos respectivos *controllers*. Já no caso do *controller* dividido e do forte, o papel definido pela empresa é o mesmo, entretanto o comportamento do *controller* difere, gerando riscos e benefícios distintos para a empresa. A diferença de comportamento pode ocorrer em função de suas características pessoais e, talvez também, pelo contexto corporativo.

Entre os aspectos benéficos do papel desempenhado pelo *controller* envolvido está a atuação preventiva e a ênfase em critérios financeiros nas decisões, levando-se em consideração o fluxo de caixa para desembolsos, as análises de viabilidade para realização de investimentos etc. Como desvantagens, os gestores podem ficar em uma posição cômoda em relação à lógica de finanças, não se empenharem para buscar os melhores resultados ou se tornarem menos criativos.

Já do *controller* independente, é esperada uma postura técnica e objetiva, similar a de um auditor interno, com forte ênfase nos relatórios e análises contábeis. Entre as vantagens dessa forma de atuação estão a qualidade das informações geradas e integridade dos controles. Já entre as desvantagens, tem-se que sua contribuição é predominantemente corretiva (após o fato), e os gestores podem tentar evitar o acesso do *controller* a determinadas informações para influenciar o resultado do controle.

O *controller* dividido também atua de forma preventiva, mas enfraquece na empresa a função de controle, quando utiliza o mesmo tipo de análise para o apoio à decisão e, após, para a verificação. É nesse sentido, e também considerando a atuação de dois profissionais na tomada de decisão (o gestor e o *controller*), que o autor menciona a duplicação de esforços.

Além disso, é possível que os gestores se acomodem por partilharem a responsabilidade pela decisão ou impeçam o acesso do *controller* a alguma informação, não apenas para influenciar o resultado do controle, mas também para minimizar a interferência nas suas decisões.

Já o *controller* forte consiste em uma força motora na organização, não apenas pela sua capacidade de contribuir nas duas áreas, ou por atuar antes dos fatos, mas também, por ter acesso a todas as deliberações e informações do processo em andamento, o que permite controlar e corrigir o curso da ação antes da concretização. Ao mesmo tempo, o *controller* forte consegue manter seu grau de independência e identificar as competências de seus colegas do time gerencial, sem aliená-los.

A diferença entre o *controller* forte e o *controller* dividido está basicamente nas características pessoais do profissional que exerce a função, na capacitação técnica, no conhecimento da gestão do negócio e na habilidade interpessoal, que o levam a conseguir exercer, com bons resultados, as duas funções.

Assim, para definição pela empresa do papel a ser desenvolvido pela Controladoria, Sathe (1983) menciona que devem ser avaliados pelo menos quatro aspectos:

- a) análise dos custos e benefícios envolvidos entre os ganhos potenciais que se espera obter com a participação do *controller* no processo decisório e as eventuais perdas no papel de controle e desestímulo aos gestores;
- b) análise das habilidades dos demais componentes do corpo gerencial nas áreas que potencialmente o *controller* pode contribuir;
- c) avaliação do grau de prioridade para a empresa, da acurácia das informações contábeis e adequação dos controles internos;
- d) identificação do grau de confiança na integridade e bons julgamentos dos demais componentes do corpo gerencial.

Já Zoni e Merchant (2007), que realizaram uma pesquisa empírica recente entre grandes empresas italianas para avaliar o envolvimento do *controller* no processo decisório, detectaram que a maior parte dos *controllers* tem alguma participação, enquanto alguns se consideram altamente envolvidos. Os pesquisadores também detectaram relação positiva entre a participação do *controller* nas decisões e o desempenho da empresa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

“Na prática, a ciência não é nem mística nem pura. Como todas as atividades humanas, a pesquisa científica é um compromisso entre o ideal e o possível.”

Babie (2005, p. 35).

O planejamento da pesquisa está entre os principais fatores que contribuem para tornar os resultados de um estudo úteis e fidedignos. Nesse sentido, Witt (1973) observa que todos os métodos apresentam vantagens e desvantagens, o que torna importante sua adequação ao tipo de pesquisa que se está realizando, buscando-se mitigar as desvantagens.

Dessa forma, neste capítulo explicitam-se os caminhos percorridos no planejamento da pesquisa e a linha de raciocínio utilizada para as decisões, aspectos que influenciaram, no Capítulo 4, a análise dos resultados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA, TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E LIMITAÇÕES

A fase inicial da pesquisa envolveu a análise do posicionamento de diversos pesquisadores acerca do problema investigado, o que, de acordo com Cervo e Bervian (2002), caracteriza o método de consulta bibliográfica, com abordagem qualitativa descritiva.

Com base no objetivo geral e objetivos específicos identificados no Capítulo 1, optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva com dados coletados através de levantamento (*survey*). Entre as vantagens do *survey*, Gil (2002) menciona a possibilidade de obterem-se respostas diretas sem a intermediação e interpretação do pesquisador; a rapidez em atingir um grande número de entrevistados com menores custos; e a facilidade na quantificação de dados. Por outro lado, entre as limitações, o autor cita a ênfase na percepção do respondente e a dificuldade de aprofundamento na análise das respostas.

Assim, para coleta de dados, elaborou-se um questionário composto por 36 questões fechadas, dividido em três blocos. Nos dois primeiros blocos, o respondente deveria indicar o seu grau de concordância com a questão em que, com base na escala *Likert*, foram

disponibilizadas cinco alternativas de resposta: discordo totalmente, discordo, tenho dúvida, concordo e concordo totalmente.

O primeiro bloco de questões objetivava identificar o perfil de atuação da área de Controladoria e o segundo, algumas características do modelo de gestão da empresa, especialmente no tocante ao controle, à relação com os órgãos de governança e à sobreposição entre controle e gestão. Já no terceiro bloco, constaram seis questões, que visavam a identificar a posição ocupada pela área de Controladoria na estrutura da empresa, a formação do *controller*, a denominação da área, a subordinação e as atribuições.

Para a aplicação do questionário optou-se por desenvolver um formulário que permitisse obter as respostas *on-line*, a fim de facilitar a coleta dos dados, realizada em uma única medição. Entre as vantagens em se utilizar o formulário *on-line* estão: reduzir o tempo e recursos despendidos para os contatos; reduzir o tempo de retorno das respostas; permitir que o respondente escolha o melhor momento para análise e resposta do questionário; permitir a digitação das respostas diretamente pelos respondentes; facilitar a compilação de dados para análise; facilitar a comunicação entre pesquisador e respondentes através do uso de *e-mail* (PINSONNEAUT e KRAEMER, 1993; SCORNAVACCA Jr., BECKER e ANDRASCHKO, 2001; FREITAS, MUNIZ e MOSCAROLA, 2004).

Dessa forma foi desenvolvido um formulário em *Hyper Text Mark-up Language* (HTML) e, também, preparada uma versão do questionário em MS-Word, como segunda opção para respostas, para o caso de algum dos respondentes não desejar acessar a pesquisa pela Internet.

3.2 VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO

Para validação do questionário, buscou-se o apoio de revisores não envolvidos diretamente com a pesquisa, contatando-se por e-mail dez acadêmicos pesquisadores de algum dos temas relacionados, obtendo-se a concordância por parte de três, dois doutores e um mestre. Também foram contatados três profissionais atuantes na área de Controladoria, um mestre e dois especialistas, que concordaram em colaborar com a pesquisa.

Gil (2002) alerta que a validação é importante para eliminar eventuais problemas de interpretação e verificar a pertinência e clareza das questões, da precisão dos termos

utilizados, das questões desnecessárias ou exaustão ao preencher o questionário. Já Babbie (2005) destaca que, entre os cuidados que envolvem a revisão, está considerar que a terminologia usada seja compreendida por participantes com diferentes graus de conhecimento teórico sobre o tema tratado, e recomenda que se evite incluir questões duplas, que, com o uso da escala *likert*, terão uma única alternativa de resposta.

Assim, o retorno dos avaliadores resultou no ajuste de algumas expressões utilizadas nas primeiras versões do questionário, que poderiam, por exemplo, dar margem a duplo entendimento. Também foram eliminadas ou acrescentadas questões e ajustada a redação, buscando-se maior clareza e objetividade.

Seguindo a mesma linha utilizada para validação das questões, buscou-se validar o texto do e-mail que seria enviado com orientações para acesso, e realizaram-se diversos testes no aplicativo desenvolvido para a coleta, com foco na percepção do usuário e na compilação dos dados obtidos a partir das respostas.

A versão final do questionário encontra-se disponível no Apêndice A.

3.3 POPULAÇÃO E DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

O método de amostragem utilizado foi não probabilístico (BABBIE, 2005), pois tiveram a oportunidade de participar da pesquisa 119 empresas que aderiram aos segmentos diferenciados de governança corporativa, ou seja, Novo Mercado (NM), Nível 1 (N1) e Nível 2 (N2), até 21 de junho de 2007, conforme se verifica no Boletim Diário de Informações 120/2007, de 26 de junho de 2007 (BOVESPA, 2007-c), o que corresponde à população.

Assim, definida a população da pesquisa em função da similaridade da situação vivenciada por esse grupo de empresas, com a adesão aos segmentos diferenciados de governança, por meio do site da BOVESPA, obtiveram-se os dados das empresas e *e-mail* da área de Relações com Investidores (RI) para a qual foi encaminhado um primeiro *e-mail* em 21 de junho de 2007.

Com apoio da área de RI, obtiveram-se orientações para contato com a maior parte dos respondentes. Em alguns casos, houve a necessidade de contato por telefone para confirmar o recebimento do *e-mail*, atualizar dados para novo encaminhamento da pesquisa e, em alguns casos, reforçar o convite para participação.

Das 119 empresas que receberam o e-mail inicial, três deixaram, no decorrer do período de coleta de dados (21 de junho a 20 de setembro de 2007), de participar dos segmentos diferenciados da BOVESPA, e duas informaram que a sua área de Controladoria era partilhada com outra empresa que já havia respondido à pesquisa, sendo, por isso, eliminadas. Com isso, a população ajustada totalizou 114 empresas, das quais 70% atuam no Nível 2 e Novo Mercado, segmentos de maiores exigências para adesão pela BOVESPA, e 30% atuam no Nível 1.

Tabela 2 – Ajuste da População

<i>Empresas em Segmentos diferenciados de Governança Corporativa da BOVESPA</i>				
	N1	N2	NM	Total
1. Total (Bol. 120/2007 BOVESPA)	37	15	67	119
2. Excluídas por terem deixado de atuar nos segmentos diferenciados	1	1	1	3
3. Excluídas por envolverem um mesmo respondente	2			2
Total	34	14	66	114
% Participação por segmento de atuação	30%	12%	58%	100%

O objeto de pesquisa foi a área de Controladoria ou área responsável por prestar informações gerenciais contábeis nas empresas participantes. Assim, definiu-se que, na ausência de uma área de Controladoria no organograma da empresa, o interesse desta pesquisa centrava-se na área responsável por prestar informações gerenciais contábeis.

3.4 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de uma única medição, entre 21 de junho e 20 de setembro de 2007, caracterizando o método de coleta como interseccional. A pesquisa ficou hospedada no servidor *Web* da UNISINOS, no endereço <<http://www.economicas.unisinos.br/pesquisa>>, tendo sido iniciado a partir do envio de um *e-mail* para a área de relações com investidores, contendo informações sobre o objetivo, a Instituição de Ensino, a identificação da pesquisadora, o tempo estimado para resposta, as orientações para acesso ao *site* e, também, o *link* de acesso, *login* e senha.

Na página inicial de acesso à pesquisa, constaram informações como os nomes do coordenador do curso e do orientador da pesquisa, *e-mail* da secretaria do Mestrado e o *e-mail* e telefone da pesquisadora para eventuais informações. Ao concluir as respostas, o usuário

deveria acionar um botão para enviar os dados, o que impossibilitava novo acesso à base de dados.

Optou-se por permitir o envio de dados sem todas as questões respondidas, a fim de proporcionar liberdade aos respondentes. Essa medida visava a possibilitar que se eliminasse da pesquisa uma questão que eventualmente tivesse passado com falha pela seleção criteriosa da pesquisadora, ou ainda, poderia permitir identificar um questionário com muitas questões incompletas em função de ter sido respondido por pessoa inabilitada a representar sua empresa.

Entretanto, essas situações não foram identificadas na prática, e entre as questões 1-30, cinco diferentes questões não foram respondidas por cinco empresas também diferentes, o que se entendeu não justificar sua eliminação. Já a Questão 32, na qual o respondente deveria indicar se a área atuava em posição de linha ou assessoria, deixou de ser respondida por cinco empresas, conforme se comentará na análise.

Foram enviados novos e-mails para todos os participantes que não haviam respondido o questionário nos dias 28 de junho de 2007, 27 de julho de 2007, 27 de agosto de 2007. Porém, também houve muitas trocas de e-mail entre a pesquisadora e os respondentes, em função de substituição do respondente, por férias ou saída da empresa ou para indicação de outro e-mail. Um único respondente manteve contato com a pesquisadora para solicitar o formulário em Word, mas acabou voluntariamente respondendo via Internet. Não houve registro de contatos por dúvida sobre as questões abordadas na *survey*.

No período entre 21 de junho e 20 de julho de 2007, foram obtidas dez respostas; entre 21 de julho de 2007 e 20 de agosto de 2007, dezoito respostas; e entre 21 de agosto de 2007 e 20 de setembro de 2007, cinco respostas, totalizando 33 questionários respondidos o que equivale a uma amostra de 29% da população, percentual dentro da média mencionada por Marconi e Lakatos (2002) em pesquisas *survey*. No entanto, esse percentual de respostas não dispensa cautela em relação a generalizações.

Tabela 3 – Amostra

Empresas em Segmentos diferenciados de Governança Corporativa da BOVESPA participantes da pesquisa				
	N1	N2	NM	Total
1. População Ajustada	34	14	66	114
2. Não Respondentes	24	7	50	81
3. Respondentes	10	7	16	33
% Respostas Obtido (3/1)	29%	50%	24%	29%
% Participação por segmento de atuação BOVESPA	31%	21%	48%	100%

Comparando-se os percentuais de participação nos segmentos diferenciados de governança da BOVESPA obtidos na amostra (Tabela 3) com os da população (Tabela 2), observa-se ter havido redistribuição na participação percentual das empresas, porém a representatividade total dos segmentos de maiores exigências (N2 e NM), na amostra reduziu apenas 1% mantendo-se, portanto, muito próximo ao que se observou na população.

Além das respostas obtidas por meio do questionário, também foram agregados à base de dados da pesquisa, informações das empresas respondentes coletadas através do site da BOVESPA (2007-b), divulgadas nas revistas Valor 1000 e Melhores e Maiores da Revista Exame, edições 2007. Verificaram-se ainda as empresas que também operavam na Bolsa de Valores de Nova York (*New York Stock Exchange* - NYSE) através de consulta ao seu *site*.

A Revista Valor 1000 possui sete anos de existência, e utiliza, para seleção das empresas, medidas clássicas como a rentabilidade do patrimônio e liquidez corrente, além dos critérios técnicos orientados pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, classificando-as de acordo com a sua receita líquida operacional. Já a Revista Exame possui 34 anos de existência e adota critérios orientados pela Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras, da Universidade de São Paulo (FIPECAFI – USP) entre os quais está o faturamento bruto anual.

Não foram utilizados dados quantitativos publicados nessas fontes, em virtude das divergências entre os critérios utilizados para apuração dos resultados e, em alguns casos, ausência de informações, mas principalmente por esta análise não influenciar os objetivos estabelecidos nesta pesquisa.

3.5 VALIDAÇÃO DA AMOSTRA

Visando à validação da representatividade da amostra, com base no procedimento utilizado por Diehl, Gonçalo e Martins (2002), dividiram-se os respondentes em duas amostras. A primeira amostra envolveu as respostas obtidas durante o primeiro mês de pesquisa, entendendo-se que esse grupo seria mais propenso a contribuir com pesquisas acadêmicas e habituado a respondê-las. A segunda amostra foi composta com as respostas das empresas que necessitaram de mais de um acionamento para responder, o que se convencionou que representariam os não respondentes.

Para verificar se haviam divergências entre as respostas obtidas por meio das duas amostras, foi selecionada a Questão 15, e apurada a média, o desvio padrão, o intervalo de confiança, definido em 95%, e a moda, conforme se demonstra na Tabela 4.

Tabela 4 – Validação da Amostra

<i>AMOSTRA</i>	<i>Questão</i>	15. Interfere na etapa que antecede as decisões recomendando ampliação de alternativas ou fatores a serem considerados.
1. ^a	Média	3,30
	Desvio Padrão	0,82
	Intervalo de Confiança	0,51
	Moda	4
2. ^a	Média	3,78
	Desvio Padrão	0,90
	Intervalo de Confiança	0,37
	Moda	4

Como resultado dessa análise, observou-se não ter havido diferença significativa entre as duas amostras, podendo-se considerar que os não respondentes estão representados nos resultados obtidos na pesquisa, no entanto, cabe ressaltar tratar-se apenas de um indicativo.

3.6 PERFIL DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Além da preocupação comum entre as empresas respondentes com os temas que envolvem a governança corporativa, segundo a edição 2007 da Revista Valor 1000, 82% dessas empresas estão classificadas entre as 1.000 maiores receitas líquidas do País. Simultaneamente, 76% dessas empresas foram apontadas entre as 500 Melhores e Maiores, edição 2007, da Revista Exame que, entre outros critérios, destacaram-se pelo seu faturamento.

De acordo com o critério utilizado pela BOVESPA (2007-b) em relação à natureza do controle acionário (Gráfico 1), as empresas aparecem divididas em Estrangeira e Nacional, subdividindo-se o grupo de empresas nacionais entre Estatal ou Privada. Assim, conforme se demonstra no Gráfico 1, 76% da amostra correspondem a empresas nacionais privadas.

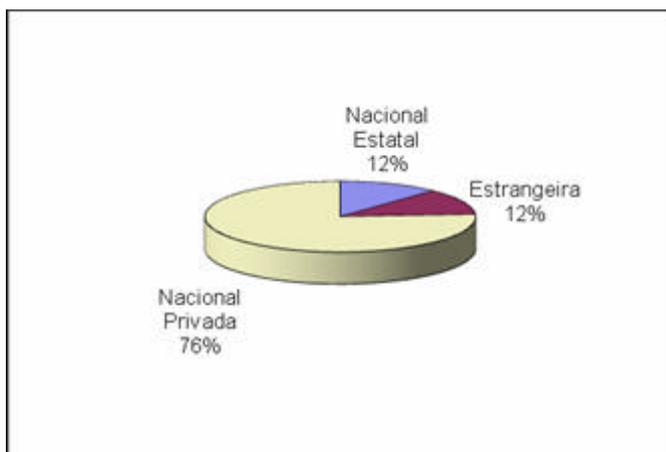


Gráfico 1 – Natureza do Controle Acionário

Em relação à composição da amostra de acordo com o país de origem do capital, no Gráfico 2, observa-se que, em 85% das empresas, o capital é brasileiro; em 6% das empresas, o capital é de origem estrangeira; e, em 9% das empresas, a origem do capital é mista, isto é, envolve capital brasileiro e estrangeiro.

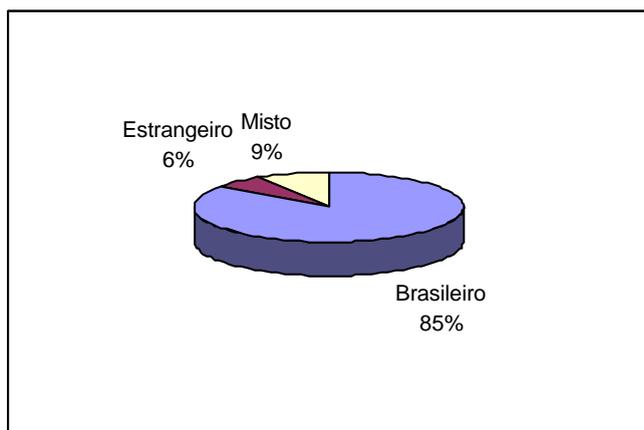


Gráfico 2 – Origem do Capital

Já entre as empresas cuja origem do capital é estrangeira, em uma delas, o capital é originário da Espanha, e na outra, dos Estados Unidos. Entre as três empresas cuja origem do capital é mista, além do capital brasileiro, tem-se, na primeira empresa, capital britânico; na segunda, capital do Reino Unido; e na terceira, capital da Inglaterra.

Como os setores de atividades representados na amostra são bastante diversificados, optou-se apenas por mencioná-los na Tabela 5, sem utilizá-los para fazer qualquer agrupamento para análises de *clusters*, por exemplo.

Tabela 5 - Setor de Atividade

<i>Setor de Atividade</i>	<i>Nº Empresas</i>	<i>Frequência</i>
Bancos	5	15%
Comunicação e Informática	3	9%
Construção Civil	5	15%
Maq. Equipamentos Veículos e Peças	3	9%
Empr. Adm. Participações (Constr. Civil)	2	6%
Empr. Adm. Participações (Metalurgia)	2	6%
Energia Elétrica	6	19%
Farmacêutico e Higiene	1	3%
Gráfica e Editora	2	6%
Papel e Celulose	1	3%
Petroquímica e Borracha	1	3%
Serv. Transportes e Logística	1	3%
Têxtil e Vestuário	1	3%
Total	33	100%

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Na fase final da pesquisa, os dados coletados por meio do questionário foram importados pelo MS Excel, e organizados em uma base em que se agregaram outras informações das empresas respondentes, coletadas nas fontes mencionadas no Capítulo 3.

Após, foram calculadas as distribuições de frequência das respostas, para análise descritiva dos resultados, buscando-se entender as características da população ali representada e identificar “o que está acontecendo” conforme explicam Vergara (2000), Freitas *et al.* (2000, p. 3), Gil (2002) e Babbie (2005), o que se expõe na seqüência.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA ÁREA DE CONTROLADORIA

As questões número 31 a 36 do questionário faziam parte do bloco titulado “Características da Área de Controladoria ou Responsável por Informações Gerenciais Contábeis”, e encontram-se transcritas e analisadas na seqüência.

Objetivo deste bloco de questões: identificar o perfil da área de Controladoria ou responsável por informações gerenciais contábeis nas empresas pesquisadas.

Informe a denominação e posição da área responsável por informações gerenciais contábeis, de acordo com o organograma de sua empresa:		
31. Denominação:	<input type="checkbox"/> Controladoria <input type="checkbox"/> Outro – Descreva _____	
32. Posição:	<input type="checkbox"/> Linha <input type="checkbox"/> Assessoria	
33. Vinculação:	<input type="checkbox"/> A matriz <input type="checkbox"/> A uma subsidiária	
34. Subordinação:	<input type="checkbox"/> CEO <input type="checkbox"/> Diretor Financeiro <input type="checkbox"/> Chairman <input type="checkbox"/> Outro – Descreva _____	
35. Assinale as funções desenvolvidas ou vinculadas à área de Controladoria ou responsável por informações gerenciais contábeis:		
<input type="checkbox"/> gestão contábil	<input type="checkbox"/> gestão de custos	<input type="checkbox"/> gestão tributária
<input type="checkbox"/> gestão do ativo fixo	<input type="checkbox"/> gestão financeira	<input type="checkbox"/> gestão tesouraria
<input type="checkbox"/> auditoria interna	<input type="checkbox"/> controles internos	<input type="checkbox"/> inform. econômico-
<input type="checkbox"/> gestão orçamentária	<input type="checkbox"/> gestão riscos	financeiras
	(seguros)	<input type="checkbox"/> Outras _____
36. Qual a formação do <i>controller</i> ou responsável pela área:		
<input type="checkbox"/> Graduação.	Qual _____	
<input type="checkbox"/> Especialização.	Qual _____	
<input type="checkbox"/> Mestrado.	Qual _____	
<input type="checkbox"/> Doutorado.	Qual _____	

Quadro 6 – Questões relativas à características da área

4.1.1 Denominação

A Questão 31 referia-se a denominação da área objeto desta pesquisa, de acordo com a estrutura organizacional da empresa, tendo sido disponibilizadas como opções, a palavra ‘controladoria’ ou uma caixa de texto com espaço livre para resposta.

Essa questão foi criada para identificar se a estrutura organizacional das empresas respondentes contemplava uma área denominada Controladoria, e se a área responsável pela divulgação de informações gerenciais contábeis seria a Controladoria. Os resultados encontram-se demonstrados no Gráfico 3.

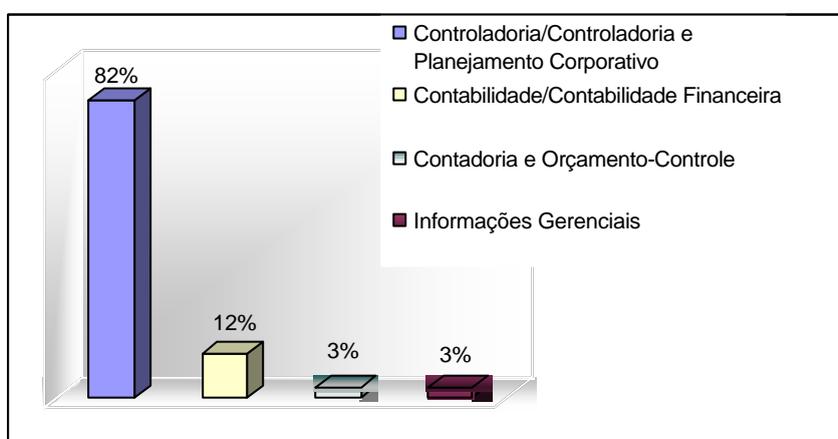


Gráfico 3 – Denominação da Área.

De acordo com as respostas obtidas observou-se que, na maior parte das empresas integrantes da amostra, a denominação da área contém a palavra ‘controladoria’. Entre as demais denominações mencionadas estão:

- “Contabilidade” ou “Contabilidade Financeira”, em 12% das empresas;
- “Contadoria e Orçamento-Controlle e “Informações Gerenciais”, em 6% das empresas.

A partir desses dados, observou-se que, na maior parte das empresas pesquisadas, a estrutura organizacional contempla uma área denominada Controladoria, que é a responsável pelas informações gerenciais contábeis. Mesmo nos casos em que a área não se denomine ‘controladoria’, observa-se que se encontra intitulada por uma das atribuições relativas à Contabilidade, como por exemplo, é o caso na empresa em que a área se denomina “informações gerenciais”, “contadoria”, “orçamento” ou “contabilidade”. Infere-se que a denominação possivelmente indique a função que é enfatizada de acordo com o contexto que envolve os interesses e o modelo de gestão da empresa.

4.1.2 Forma de Atuação

Na Questão 32, buscou-se verificar como o respondente caracteriza a forma de atuação da área, se de linha ou assessoramento, com base na visão de Motta e Vasconcelos (2002), em que atuar como órgão de linha pode indicar que a Controladoria possua ação de comando em relação às demais áreas, enquanto atuar no assessoramento indicaria que seu papel na empresa envolve, por exemplo, dar suporte e gerar informações para embasar o processo decisório.

As respostas da Questão 32 estão representadas no Gráfico 4, em que se observa que 64% das empresas mencionam atuar em posição de linha, e 21% das empresas, em posição de assessoramento. Essa questão teve elevado percentual de abstenções (15%) o que pode, por exemplo, estar relacionado a dúvidas sobre a conceituação, o que não constou nas orientações para resposta, ou ao fato que o formulário de coleta não permitia assinalar simultaneamente as duas alternativas, uma situação eventualmente possível na prática, que não foi prevista na fase de planejamento da pesquisa.

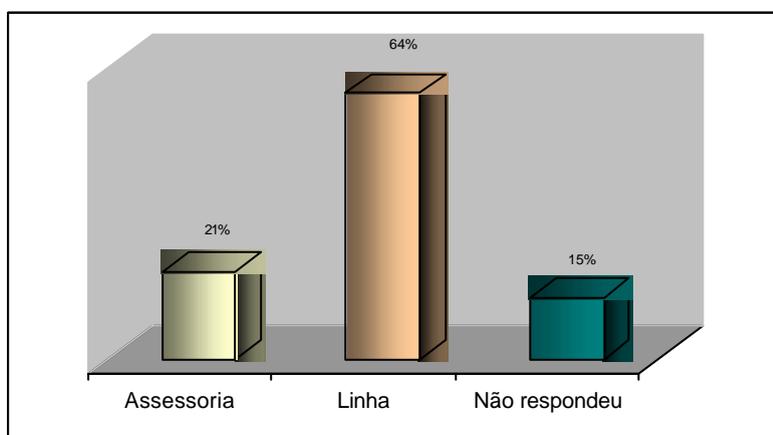


Gráfico 4 – Posição de acordo com o organograma da empresa.

Assim, de acordo com os dados obtidos, observa-se que, na maior parte das empresas, a área atua em posição de linha que, em tese, devem possuir alguma ação de comando em relação às demais áreas. No entanto, comparando-se as respostas obtidas nessa questão com as da Questão 21, verifica-se, por exemplo, que entre as empresas que afirmam atuar em posição de linha, 90% também afirmaram assessorar os órgãos de governança nas áreas contábil, fiscal e financeira, em relação a assuntos apresentados pela Diretoria Executiva, o que indica que também atuam no assessoramento.

Já entre as empresas que responderam que a área atua em posição de assessoramento, observa-se que também desempenham atividades típicas de linha. Por exemplo, em 86%, a área calcula o impacto de alternativas de decisão nos resultados da empresa, antes da decisão ser efetivamente tomada (Questão 12), o que indica que direta ou indiretamente há uma ação de comando.

Com isso, pode-se concluir que a conceituação sobre atuar em linha ou assessoramento não está clara na atuação profissional, ou que o limite entre as duas formas de atuação é, na prática, bastante tênue, havendo indícios de que a área responsável pelas atividades de Controladoria alterne sua forma de atuação entre os dois papéis.

4.1.3 Vinculação

Na Questão 33, buscou-se identificar a vinculação da área na estrutura organizacional da empresa, especificamente, se faz parte da estrutura da matriz ou de uma subsidiária, no intuito de verificar se esse aspecto poderia influenciar as demais respostas sobre a forma de atuação.

Por exemplo, para Anthony e Govindarajan (2002), a vinculação a uma subsidiária pode gerar problemas decorrentes da divisão de lealdade do *controller* da subsidiária entre o *controller* da matriz e o corpo gerencial da subsidiária. Esse aspecto, se detectado, poderia eventualmente influenciar a participação mais incisiva nas decisões.

Os resultados descartam a possibilidade de inferências relevantes, considerando-se que em 91% das empresas, ou seja, na grande maioria, a área de Controladoria está vinculada à matriz; e em apenas 3% das empresas, a área vincula-se a uma subsidiária, conforme indica o Gráfico 5.

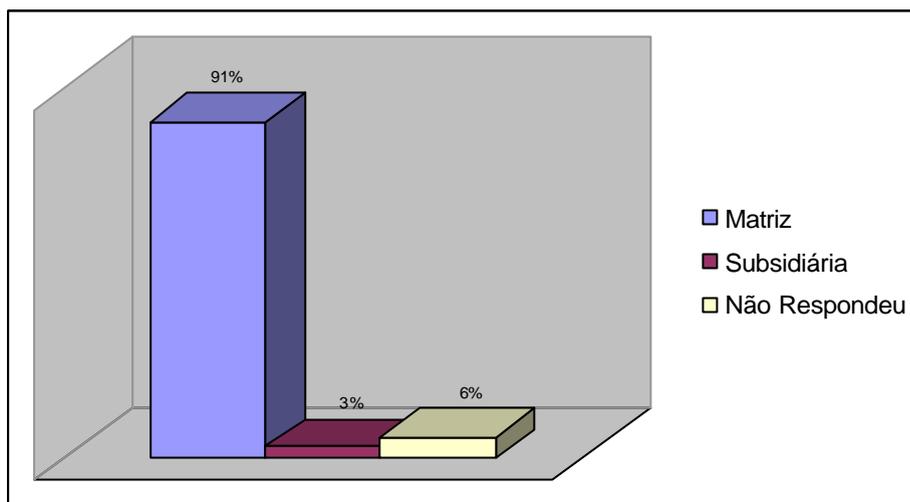


Gráfico 5 – Vinculação

4.1.4 Posição no Organograma

Por meio da Questão 34, buscou-se identificar a quem o *controller* está subordinado nas empresas pesquisadas. Os resultados estão demonstrados no Gráfico 6.

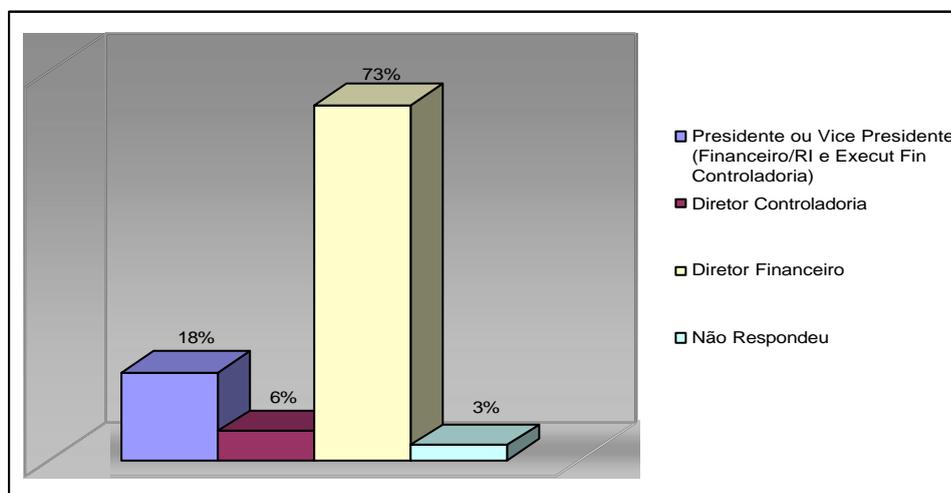


Gráfico 6 – Subordinação.

Destaque-se ainda que, em 73% das empresas, a área subordina-se diretamente ao Diretor Financeiro, confirmando a tendência observada em pesquisas anteriores como as de Calijuri (2004) e Borinelli (2006).

A partir dos dados constantes no Gráfico 6, observa-se que a Controladoria subordina-se ao principal executivo da empresa (presidente ou vice-presidente) em apenas 18% dos casos. Conforme Schmidt e Santos (2006), a vinculação ao principal executivo pode indicar centralização das decisões ou conferir autonomia no desempenho das funções. Confrontando-

se esses seis casos de vinculação ao principal executivo da empresa, com a resposta à Questão 32, que se refere à atuação em posição de linha ou assessoria, observa-se que, em apenas duas empresas, foi informado que a área adota posição de assessoramento.

Em 6% das empresas, a área está vinculada ao Diretor de Controladoria, que, por sua vez, reporta-se ao principal executivo da empresa. Ao confrontar essas respostas com a Questão 32, observa-se que nenhuma informou atuar em posição de assessoramento.

Com isso, entende-se que as respostas obtidas na Questão 34 não indicam, por exemplo, que as decisões sejam ou não centralizadas nas empresas que compõem a amostra. Cabe destacar que, mesmo que houvesse uma indicação, ela só teria representatividade, se analisado em maiores detalhes o contexto específico dessas empresas.

4.1.5 Formação Acadêmica do *Controller*

Na Questão 36, sobre a formação do *controller*, solicitou-se que fossem indicados os cursos de graduação, especialização, mestrado ou doutorado do profissional responsável pela área.

Essa questão foi incluída na pesquisa, visando a identificar a formação acadêmica dos profissionais que chegam à posição de responsáveis pela área de Controladoria em suas empresas, e também para permitir a análise da possibilidade de a formação do *controller* influir no perfil de atuação da área, ou, ao contrário, se o perfil de atuação da área, de acordo com o modelo de gestão da empresa, pode implicar a escolha de profissionais com uma determinada formação.

As respostas obtidas estão indicadas na Tabela 6.

Tabela 6 – Formação acadêmica do *controller*

<i>Graduação</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Frequência</i>
Ciências Contábeis	12	36%
Ciências Contábeis e Administração	3	9%
Ciências Contábeis e Economia	1	3%
Administração	4	13%
Economia	3	9%
Engenharia	1	3%
Matemática	1	3%
Não Informou	8	24%
Total	33	100%

Observa-se que o curso de graduação de maior incidência é Ciências Contábeis (16 ocorrências ou 48% do total de respondentes), no entanto fica claro que a formação contábil em nível de graduação não é imprescindível. Na sequência aparece o curso de Administração de Empresas (21% dos respondentes) e, logo após, vem Economia (12% dos respondentes), seguida por Engenharia e Matemática (6% dos respondentes).

Oito respondentes (24%) não informaram o curso de graduação do *controller*, porém desses, quatro informaram que o *controller* possui curso de pós-graduação, o que possivelmente indique que são graduados.

Em vinte empresas (61%), observa-se que o responsável pela área possui pós-graduação. Nesse percentual, estão agrupadas incidências de cursos de especialização ou MBA (*lato sensu*), mestrado ou doutorado (*stricto sensu*).

Os cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização e MBA) mencionados nas respostas estão relacionados na Tabela 7.

Tabela 7 – Pós Graduação *lato sensu*

<i>Curso de Especialização</i>	<i>Número de Ocorrências</i>	<i>Graduado em</i>
Ciências Contábeis	1	Não informou
Tecnologia da Informação	1	Ciências Contábeis
Gestão Estratégica de Custos	1	Adm. Empresas e Ciências Contábeis
Controladoria	2	Ciências Contábeis
Administração de Empresas	2	Ciências Contábeis
Administração Financeira	1	Ciências Contábeis
Administração e Auditoria	1	Administração de Empresas
Gestão Estratégica de Negócios	1	Administração de Empresas Administração
Gestão Financeira e Controladoria	1	de Empresas
Contabilidade e Auditoria	1	Não Informou
Finanças	2	Administração de Empresas
Gestão Empresarial	1	Ciências Contábeis
Finanças – MBA em Controladoria	1	Engenharia
MBA Finanças	1	Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
MBA Finanças Corporativas	1	Ciências Contábeis
MBA Exterior	1	Não Informou
Não Informaram	15	Diversos
Total	34	

No total, houve dezessete diferentes ocorrências de respostas, e, quando a resposta digitada pelo respondente incluiu a conjunção “e”, considerou-se tratar-se de um único curso, tendo em vista a existência no mercado de cursos que envolvem mais de um tema como, por exemplo, “Gestão Financeira e Controladoria”. Observou-se também que, em doze empresas (36%), o responsável pela área possui curso de especialização, e em quatro empresas (12%), MBA.

Já os cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) mencionados nas respostas estão relacionados na Tabela 8.

Tabela 8 – Pós Graduação *stricto sensu*

<i>Curso</i>	<i>Número de Ocorrências</i>
Mestrado Controladoria	1
Mestrado Contabilidade e Controladoria	1
Mestrado Gestão Empresarial	1
Mestrado Engenharia da Produção	1
Doutorado Contabilidade e Controladoria	1
Doutorado Finanças	1
Doutorado Custos	1
Não Informaram	29

Conforme se demonstra na Tabela 8, em quatro empresas, o responsável pela área possui curso de mestrado e em três, curso de doutorado. Destaque-se ainda que em todos os casos em que foi mencionado o curso de doutorado, o profissional também cursou mestrado. Assim, tem-se que 12% dos responsáveis pela área de Controladoria ou responsável por informações gerenciais contábeis que compuseram a amostra possuem pós-graduação *stricto sensu*.

De acordo com os resultados obtidos e considerando-se que a definição das atribuições e qualificações para o exercício do cargo consiste em uma definição do plano organizacional de cada empresa, observam-se indícios de que a formação contábil contribui para o exercício da profissão de *controller*, pois, em 63% das empresas, o *controller* possui graduação ou pós-graduação em Ciências Contábeis. Também se observou que todas as principais atribuições contábeis são de competência da área, conforme as respostas obtidas na Questão 35, que serão apresentadas no próximo tópico.

No entanto, também se observa que a formação exclusivamente contábil (graduação e/ou pós-graduação) foi identificada em apenas 21% das empresas. Entende-se que essa observação confirma o que prevê a literatura no campo teórico quanto à influência das diversas áreas de conhecimento em relação à sustentação teórica da Controladoria. Da mesma forma, em relação à prática profissional, essa observação justifica a amplitude de conhecimentos e qualificações encontradas como quesitos para o exercício da função de *controller*, mencionadas no item 2.4.3.

4.1.6 Macro-Funções vinculadas à área de Controladoria

Na Questão 35, foi solicitado que, entre diversas macro-funções disponibilizadas, o respondente assinalasse todas as que entendesse serem desenvolvidas pela área de Controladoria ou responsável por informações gerenciais em sua empresa. Essa questão objetivou apoiar a análise das questões do primeiro bloco do questionário. Os dados são apresentados e interpretados adiante.

Assim, foram disponibilizadas onze macro-funções e um campo para digitação de outras respostas eventualmente não previstas entre as alternativas.

Entre as macro-funções disponibilizadas constam: gestão contábil; gestão do ativo fixo; auditoria interna; gestão de custos; gestão financeira; controles internos; gestão tributária; gestão de tesouraria; informações econômico-financeiras; gestão orçamentária; e gestão de riscos (seguros).

Os resultados obtidos nessa questão foram agrupados, de acordo com o número de ocorrências, no Gráfico 7.

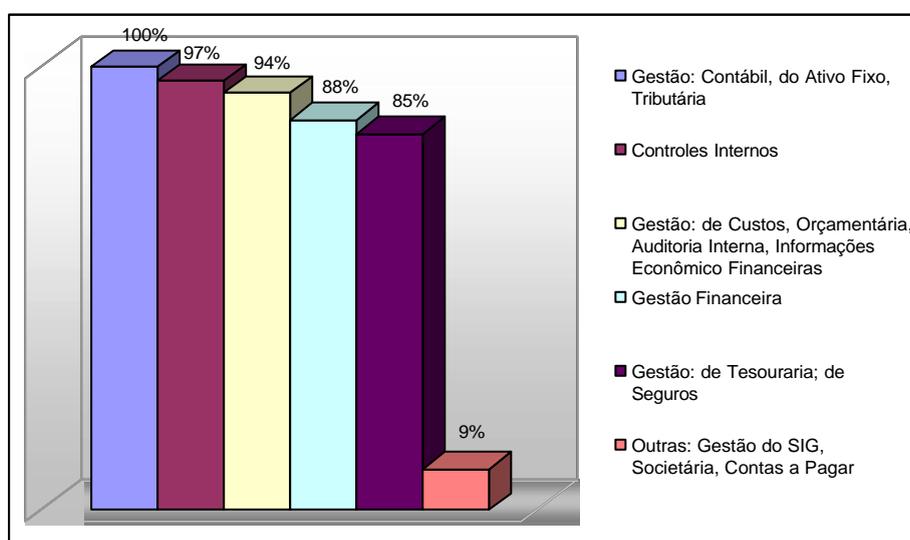


Gráfico 7 – Atividades.

Observa-se que todas as alternativas de resposta disponibilizadas foram selecionadas por grande parte dos respondentes, o que indica que a Controladoria, nas empresas pesquisadas, exerce todas as principais funções contábeis mencionadas na literatura. Mesmo as alternativas de menor incidência, como gestão de tesouraria e de seguros, são uma constante em 85% da amostra. Da mesma forma, em 88% das empresas da amostra o *controller* é responsável pela gestão financeira.

Esses resultados podem estar indicando uma tendência de vinculação à Controladoria, das atividades inerentes a área financeira e contábil simultaneamente, ao contrário do que recomendam alguns autores, invocando o princípio da segregação de funções (ROEHL, ANDERSON e BRAGG, 1996; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002).

Ainda, 94% dos respondentes indicaram que a área de Controladoria é responsável pela gestão de custos, pela gestão orçamentária, pela auditoria interna e pelas informações econômico-financeiras em suas empresas. Apesar de todas essas funções serem tipicamente contábeis, conforme previsto na literatura, a vinculação da auditoria interna à Controladoria e, conseqüentemente, à Contabilidade, da mesma forma que a vinculação da área financeira, também pode estar ferindo o princípio da segregação de funções, o que precisaria ser investigado, a fim de verificar como essa questão está sendo equacionada nessas empresas.

Finalmente, em 97% dessas empresas a área de Controladoria é responsável pelos controles internos, e, em 100%, é responsável pela gestão contábil, pela gestão do ativo fixo e pela gestão tributária.

Entre as atividades que foram acrescentadas pelos respondentes, digitadas no campo “outros” estão a Gestão do Sistema de Informações Gerenciais (SIG), a Contabilidade Societária e Contas a Pagar, não tendo sido incluída pelos respondentes qualquer atividade fora do escopo econômico-financeiro.

Portanto, as respostas obtidas validam o que prevê a teoria, confirmando que *controller* é o membro da organização que opera o sistema de gerenciamento contábil e de contabilidade financeira (ROEHL-ANDERSON e BRAGG, 1996; HORNGREN, SUNDEN e STRATTON, 2006; ANTHONY e ZIMMERMAN *apud* MASS, 2007).

O resultado obtido nessa questão também foi utilizado para análise das respostas que serão descritas nos itens seguintes.

4.2 O PAPEL DESEMPENHADO PELA ÁREA DE CONTROLADORIA

O primeiro e segundo blocos de questões (Questões 1 a 30), que constam no Apêndice A, visaram à identificação do papel desempenhado pela área de Controladoria ou responsável por informações contábeis gerenciais. O primeiro bloco, composto pelas Questões n^{os} 1 a 22,

buscou detalhar a forma de atuação da área, complementando o que se levantou no tópico anterior, através da Questão 35. Já por meio do segundo bloco, composto pelas questões n^{os} 23 a 30, objetivou-se identificar alguns aspectos relacionados ao modelo de gestão das empresas.

Objetivo deste bloco de questões: identificar a ênfase na atuação da área de Controladoria entre as diversas funções descritas na literatura, de onde se destacou: a função contábil; a participação no planejamento estratégico; a função de controle; a análise de desempenho; o apoio à tomada de decisão; e o apoio aos órgãos de governança.

Como as questões no formulário de pesquisa não seguiram uma ordem, justamente objetivando evitar condicionar os respondentes, tornou-se necessário reagrupá-las, visando a facilitar a análise de dados, o que se encontra demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Papel desempenhado

<i>Agrupamentos</i>	<i>Questões</i>
Função Contábil	<p>Q6 – É responsável pela divulgação de informações e demonstrativos contábeis</p> <p>Q7 – É responsável pela divulgação de informações gerenciais.</p> <p>Q22 – É responsável pela conversão das demonstrações contábeis para moeda estrangeira (USGAAP/IAS GAAP)</p>
Participação no Planejamento Estratégico	<p>Q1 – Atua na elaboração do Planejamento Estratégico fornecendo informações contábeis e gerenciais.</p> <p>Q2 – Coleta dados externos para análise de cenários durante a elaboração do planejamento estratégico.</p> <p>Q3 – Participa da elaboração de análises ou estudos econômicos sobre concorrentes, clientes ou distribuidores.</p>
Função de Controle	<p>Q16 – Participa da elaboração de normas internas com a finalidade de estabelecer controles.</p> <p>Q18 – Coordena ou participa da coordenação do sistema integrado (ERP) visando inserir ou monitorar controles.</p> <p>Q19 – Controla o plano de investimentos do ativo fixo.</p> <p>Q20 – Interfere na definição de atribuições e limites de responsabilidades para decisões visando mitigar riscos.</p> <p>Q27 – Todos os processos chave têm fluxo e procedimentos formalizados através de manuais, normas etc.</p> <p>Q28 – A maior parte dos controles internos é automatizado.</p>
Análise de Desempenho	<p>Q4 – A Controladoria participa da definição de indicadores de desempenho e resultados.</p> <p>Q5 – A Controladoria monitora, exclusivamente, indicadores de desempenho quantitativos.</p> <p>Q17 – A Controladoria utiliza algum mecanismo que permita identificar a parcela de contribuição de cada área para o resultado global da empresa (ex.: preço de transferência ou contabilidade por atividades).</p> <p>Q25 – O atingimento de metas pelos gestores é estimulado através de planos de incentivo ou bonificações.</p> <p>Q29 – A remuneração dos gestores está vinculada ao atingimento de metas.</p> <p>Q30 – Os indicadores de desempenho e resultado estão vinculados ao plano de negócios e metas estabelecidas.</p>
Decisão	<p>Q8 – Considera prioritariamente o resultado econômico das decisões.</p> <p>Q10 – Elabora ou participa da elaboração de estudos de viabilidade econômica de projetos de investimento.</p> <p>Q11 – Elabora estudos projetando o impacto nos resultados de alterações na estrutura de capital.</p> <p>Q12 – Calcula o impacto de alternativas de decisão nos resultados da empresa, antes da decisão efetiva.</p> <p>Q13 – Desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões de terceirização ou internalização de atividades.</p> <p>Q14 – Desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões de descontinuidade de um produto ou serviço.</p> <p>Q15 – Interfere na etapa que antecede as decisões recomendando a ampliação de alternativas ou fatores a serem considerados.</p>
Governança	<p>Q9 – Interage com os órgãos de governança (Conselho de Administração, Fiscal, Comitês etc.) ajustando, quando necessário, o sistema de controle e monitoramento.</p> <p>Q21 – Assessora os órgãos de governança nas áreas contábil, fiscal e financeira em relação à assuntos apresentados pela Diretoria Executiva.</p> <p>Q24 – Os órgãos de governança costumam contratar assessoramento externo nas áreas contábil, fiscal e financeira para análise de assuntos apresentados pela Diretoria Executiva.</p> <p>Q26 – Possui Comitês nas áreas financeira ou contábil assessorando o Conselho de Administração ou Conselho Fiscal.</p> <p>Q23 - Há caso de sobreposição de funções entre gestores da empresa e integrantes dos órgãos de governança (Conselho de Administração, Fiscal, Comitês, etc.).</p>

4.2.1 Função Contábil

De acordo com os dados obtidos na Questão 35, e apresentados no item 4.1.6 desta pesquisa, a área de Controladoria das empresas pesquisadas é responsável pelas principais funções contábeis descritas na literatura.

Assim, ao analisar as respostas obtidas nas questões 6, 7 e 22, demonstradas na Tabela 10, também foram consideradas as respostas de cada empresa, obtidas na Questão 35.

Tabela 10 – Função Contábil

<i>Questões</i>	<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Tenho Dúvida</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>
Q6 – É responsável pela divulgação de informações e demonstrativos contábeis	3%	12%	-	21%	64%
Q7 – É responsável pela divulgação de informações gerenciais.	-	6%	6%	30%	58%
Q22 – É responsável pela conversão das demonstrações contábeis para moeda estrangeira (USGAAP/IAS GAAP)	6%	3%	6%	22%	63%

Em relação à área ser responsável pela divulgação de informações e demonstrativos contábeis (Questão 6), 85% concordam parcial ou totalmente. Já em relação aos 15% que discordam ou discordam totalmente, observou-se que todos, na Questão 35, também assinalaram serem responsáveis direta ou indiretamente pelo fornecimento de informações econômico-financeiras, porém não são responsáveis pela divulgação de informações e demonstrativos contábeis, aparentemente uma contradição ou alguma particularidade que os dados coletados não permitem identificar.

Já na Questão 7, em que se afirma que a área é responsável pela divulgação de informações gerenciais, o objetivo era verificar se a área é responsável pela divulgação de informações contábeis e não contábeis, o que, no entanto, não foi explicitado, podendo ter dado margem a diferentes interpretações, isto é, alguns podem ter entendido que a questão não se referia exclusivamente a informações gerenciais contábeis, enquanto outros podem ter interpretado simplesmente que a informação contábil é gerencial. No entanto, houve manifestação de concordância em 88% das respostas e discordância em 6%. Dessas duas, em uma empresa a área não é responsável pela divulgação de informações e demonstrativos contábeis, nem informações gerenciais (Questões 6 e 7), o que pode indicar que o fornecimento de informações seja responsabilidade de outra área da empresa. Já no segundo caso, houve concordância na Questão 6, o que reforça o perfil de atuação contábil.

Em relação à conversão das demonstrações contábeis ser uma atribuição da área de Controladoria (Questão 22), 82% dos respondentes concordam. Como a conversão é necessária apenas para as empresas que atuam no Nível 2 e Novo Mercado, optou-se por avaliar na análise esse aspecto. Assim, observou-se que dos 82% que concordam, sete empresas atuam no Nível 1, segmento em que a conversão não é obrigatória, porém consultando-se a relação de empresas brasileiras que atuam na Bolsa de Nova York (NYSE), observa-se ser o caso de cinco entre essas sete empresas. Já entre os casos que envolvem discordância ou abstenção na resposta, três empresas participam do Nível 1 da BOVESPA, e apenas uma dessas empresas opera na NYSE, o que torna neste caso a conversão obrigatória; a quarta empresa opera no Novo Mercado, segmento em que também há obrigatoriedade de conversão. Pode-se assim inferir que, nesses dois casos (6%), a empresa faz a conversão, mas, de acordo com as respostas, essa atividade não tem o envolvimento da área de Controladoria.

Conforme se mencionou, a análise das respostas obtidas na Questão 35 permitiu que se concluísse que a área de Controladoria é responsável pela função contábil e econômico-financeira das empresas pesquisadas. Dessa forma, as respostas que se obtiveram neste bloco, composto pelas questões 6, 7 e 22, apenas detalharam particularidades das atividades que têm relação com o contexto específico de cada empresa e com o seu modelo de gestão.

4.2.2 Planejamento Estratégico

Verificaram-se alguns aspectos relacionados à participação da Controladoria no planejamento estratégico, através das questões 1 a 3, apresentadas na Tabela 11.

Tabela 11 – Planejamento Estratégico

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Tenho Dúvida	Concordo	Concordo Totalmente
Q1 – Atua na elaboração do Planejamento Estratégico fornecendo informações contábeis e gerenciais.	0	0	0	49%	51%
Q2 – Coleta dados externos para análise de cenários durante a elaboração do planejamento estratégico.	3%	15%	15%	52%	15%
Q3 – Participa da elaboração de análises ou estudos econômicos sobre concorrentes, clientes ou distribuidores.	3%	15%	6%	54%	22%

De acordo com as respostas obtidas na Questão 1, observa-se que todos os respondentes concordam total ou parcialmente que a Controladoria atua no planejamento

estratégico fornecendo informações contábeis e gerenciais, em consonância com o que prescreve a literatura e com o perfil de atuação que se delinea por meio desta pesquisa.

Já as questões 2 e 3, que possuem relação com o planejamento estratégico e também com a participação nas decisões, apresentam respostas um pouco difusas, apesar de ter havido concordância pela maior parte dos respondentes. Na Questão 2, afirmou-se que a Controladoria coleta dados externos para análise de cenários durante a elaboração do planejamento estratégico, ao que 67% dos respondentes manifestam concordância total ou parcial; 18% dos respondentes discordam total ou parcialmente, o que possivelmente indica que a coleta de dados é realizada pelas próprias áreas gestoras. Observa-se ainda que 15% dos respondentes tem dúvida.

Já na Questão 3, consta que a Controladoria participa da elaboração de análises ou estudos econômicos sobre concorrentes, clientes ou distribuidores, tendo havido concordância de 76% dos respondentes, no entanto, a maior parte, ou seja, 54% concorda parcialmente, o que indica haver restrição na resposta. Esse aspecto poderia ser investigado, por exemplo, em um estudo de caso.

As questões relativas ao planejamento estratégico nesta pesquisa foram poucas e bem específicas, porém a análise global sobre a participação da Controladoria nesta etapa do processo de gestão permite inferir que há a participação no que se refere a dados contábeis.

4.2.3 Função Controle

As questões 16, 18, 19, 20, 27 e 28 objetivaram avaliar o papel desempenhado pela Controladoria e aspectos do modelo de gestão da empresa no que tange ao controle. Os resultados estão demonstrados na Tabela 12.

Tabela 12 – Função Controle

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Tenho Dúvida	Concordo	Concordo Totalmente
Q16 – Participa da elaboração de normas internas com a finalidade de estabelecer controles.	0	3%	6%	58%	33%
Q18 – Coordena ou participa da coordenação do sistema integrado (ERP) visando inserir ou monitorar controles.	3%	6%	15%	27%	45%
Q19 – Controla o plano de investimentos do ativo fixo.	6%	21%	9%	43%	21%
Q20 – Interfere na definição de atribuições e limites de responsabilidades para decisões visando mitigar riscos.	6%	22%	22%	38%	12%
Q27 – Todos os processos chave têm fluxo e procedimentos formalizados através de manuais, normas etc.	0	19%	7%	40%	34%
Q28 – A maior parte dos controles internos é automatizado.	0	21%	12%	48%	19%

A Questão 16 é a que apresenta menor desvio padrão nesse grupo de questões. Pelas respostas obtidas, 91% dos respondentes concordam total ou parcialmente.

Na mesma linha, na Questão 18, afirmou-se que a Controladoria coordena ou participa da coordenação dos sistemas integrados com a finalidade de inserir ou monitorar controles. As respostas indicaram concordância de 72% dos respondentes e discordância de 9%. O significativo percentual de concordância observado nesta questão confirma a menção dos autores brasileiros da gestão do sistema de informações gerenciais como uma atribuição da Controladoria, conforme observa Borinelli (2006).

Já para a Questão 19, na qual se afirmou que a Controladoria controla a execução do plano de investimentos no ativo fixo, houve manifestação de concordância de 64% dos respondentes e de discordância de 27%. Observe-se que, como na Questão 35, 100% dos respondentes indicaram a gestão do ativo fixo como uma função desenvolvida ou vinculada à Controladoria. Infere-se que, em 27% dessas empresas, a gestão não envolve especificamente o controle da execução do plano de investimentos, o que se supõem ser atribuição das áreas gestoras.

Na Questão 20, observa-se que 50% dos respondentes concordam que a Controladoria interfere na definição de atribuições e limites de responsabilidades para decisões visando a mitigar riscos. Essa questão apresentou, nos resultados, muitas dúvidas (22%).

Já as questões 27 e 28 estão relacionadas ao modelo de gestão da empresa, no tocante ao perfil de controle. Na Questão 27, afirmou-se que todos os processos-chave têm fluxo e procedimentos formalizados, o que consiste em um indicador positivo relacionado à avaliação do controle interno. Entre os respondentes, 74% demonstram algum grau de concordância

com a afirmação e 19% discordam. Ao se compararem as respostas obtidas nessa questão com as respostas da Questão 16, na qual se questiona se a Controladoria participa da elaboração de normas internas com a finalidade de estabelecer controles, observa-se que no único caso em que há discordância na Questão 16, o respondente manifesta dúvida em relação à Questão 27. Porém verifica-se que esse respondente informa, na Questão 35, que a Controladoria desenvolve as funções de auditoria interna e controle interno, o que pode indicar uma inconsistência ou fragilidade no que tange aos controles internos.

Já na Questão 28, afirmou-se que a maior parte dos controles internos é automatizada, com o objetivo de tentar analisar se o maior ou menor grau de automação pode influenciar a atuação da Controladoria, obtendo-se resposta afirmativa por parte de 67% dos respondentes. Analisando-se as demais respostas desses mesmos respondentes, observa-se que, em mais de 82% dos casos, a Controladoria:

- participa da elaboração de análises ou estudos econômicos sobre concorrentes, clientes ou distribuidores;
- participa da definição de indicadores de desempenho e resultado;
- elabora estudos, projetando impacto nos resultados de alterações na estrutura de capital;
- interage com os órgãos de governança, ajustando, quando necessário, o sistema de controle e monitoramento, e também assessora nas áreas contábil, fiscal e financeira.

Isso significa que essas respostas confirmam que, com a automação e integração dos sistemas corporativos, além de se tornar viável a automação da maior parte dos controles internos, a Controladoria tende a agregar atividades mais analíticas, conforme argumentam Riccio (2001); Granlund e Malmi, (2002); Doran e Walsh (2004); Brazel e Dang (2005); e Spraakman (2005).

Naturalmente o controle permanece entre as principais funções da Controladoria entre as empresas que adotam as boas práticas de governança. No entanto, uma parte significativa dos controles migrou para os sistemas informatizados e, quanto mais automatizados os controles em uma empresa, maior a participação da Controladoria no suporte às decisões.

4.2.4 Avaliação de Desempenho

No que tange à avaliação de desempenho nas empresas pesquisadas, foram elaboradas as questões 4, 5 e 17 com a finalidade de avaliar o papel da Controladoria, e as questões 25, 29 e 30 com a finalidade de captar aspectos do modelo de gestão da empresa. Os resultados coletados encontram-se demonstrados na Tabela 13.

Tabela 13 – Avaliação de Desempenho

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Tenho Dúvida	Concordo	Concordo Totalmente
Q4 – A Controladoria participa da definição de indicadores de desempenho e resultados.	0	6%	6%	42%	46%
Q5 – A Controladoria monitora, exclusivamente, indicadores de desempenho quantitativos.	9%	25%	9%	45%	12%
Q17 – A Controladoria utiliza algum mecanismo que permita identificar a parcela de contribuição de cada área para o resultado global da empresa (ex.: preço de transferência ou contabilidade por atividades).	3%	12%	9%	37%	39%
Q25 – O atingimento de metas pelos gestores é estimulado através de planos de incentivo ou bonificações.	3%	3%	3%	48%	41%
Q29 – A remuneração dos gestores está vinculada ao atingimento de metas.	3%	12%	16%	31%	38%
Q30 – Os indicadores de desempenho e resultado estão vinculados ao plano de negócios e metas estabelecidas.	0	3%	6%	52%	39%

Em relação à Controladoria participar da definição de indicadores de desempenho e resultados (Questão 4), há concordância em 88% das empresas que compõem a amostra.

Já sobre a afirmação de que a Controladoria monitora exclusivamente indicadores de desempenho quantitativos (Questão 5), apesar de mais da metade dos respondentes concordar (54%), observa-se que 33% dos respondentes discorda, o que pode apontar que indicadores qualitativos também estejam sendo utilizados.

No que tange à utilização de algum mecanismo que permita identificar a parcela de contribuição de cada área para o resultado global da empresa (Questão 17), como o preço de transferência ou contabilidade por atividades, há concordância de 76% dos respondentes.

A partir das respostas obtidas para a Questão 25, observa que, em 90% das empresas, o atingimento de metas pelos gestores está vinculado aos planos de incentivos, o que induz os gestores a concentrarem suas ações em torno das metas da empresa.

As respostas obtidas na Questão 29 indicam que em 67% das empresas há vinculação da remuneração dos gestores com o atingimento de metas, porém essa questão apresenta desvio padrão significativo, ao contrário da Questão 30, em que 90% dos respondentes confirmam haver vinculação entre os indicadores de desempenho e resultado em suas empresas com o plano de negócios e metas estabelecidas, indicando que a maior parte das empresas utiliza esse mecanismo apontado por Andrade e Rossetti (2004) como uma força interna de controle.

Comparando-se as respostas em que houve concordância na Questão 25, com a resposta obtida na Questão 30, observa-se que, em 93% dessas empresas, os gestores são estimulados a atingirem as metas através de planos de incentivo e bonificações, em que as metas se vinculam aos indicadores de desempenho e resultado. Neste aspecto, Anthony e Govindarajan (2002) destacam que o sistema de avaliação de desempenho, em conjunto com o sistema de remuneração, consiste em um incentivo para a tomada de decisões que maximizem o valor da empresa.

Nesse grupo de questões relativas à avaliação de desempenho, observa-se que as empresas que adotam as boas práticas de governança estão sintonizadas com as principais recomendações observadas na literatura no que diz respeito a adequar o modelo de gestão e incentivar os seus gestores para o atingimento de metas.

4.2.5 Decisão

As questões 8, 10, 11, 12, 13, 14, e 15 visaram a conhecer dados relativos à participação da Controladoria no processo decisório nas empresas pesquisadas. Os resultados obtidos encontram-se demonstrados na Tabela 14.

Tabela 14 – Decisão

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Tenho Dúvida	Concordo	Concordo Totalmente
Q8 – Considera prioritariamente o resultado econômico das decisões.	0	12%	21%	46%	21%
Q10 – Elabora ou participa da elaboração de estudos de viabilidade econômica de projetos de investimento.	6%	12%	6%	39%	37%
Q11 – Elabora estudos projetando o impacto nos resultados de alterações na estrutura de capital.	3%	15%	0	49%	33%
Q12 – Calcula o impacto de alternativas de decisão nos resultados da empresa, antes da decisão efetiva.	0	15%	7%	39%	39%
Q13 – Desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões de terceirização ou internalização de atividades.	3%	24%	15%	39%	18%
Q14 – Desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões de descontinuidade de um produto ou serviço.	3%	27%	6%	51%	12%
Q15 – Interfere na etapa que antecede as decisões recomendando a ampliação de alternativas ou fatores a serem considerados.	0	12%	28%	45%	15%

Na Questão 8, afirmou-se que a Controladoria considera prioritariamente o resultado econômico das decisões. As respostas a essa questão indicam que 67% dos respondentes concordam, 12% discordam e 21% têm dúvida.

A predominância de respostas positivas à afirmação não surpreende, considerando-se que o resultado econômico é o que garante a sobrevivência e perenidade das organizações. Por outro lado, apesar de pequena, a incidência de 12% de casos discordância chama a atenção por indicar que outros aspectos, além do resultado econômico, estão, de alguma forma, sendo ponderados pela Controladoria nas avaliações do resultado das decisões.

Conforme alertam Catelli e Santos (2005), o resultado econômico não é o único aspecto a ser considerado na avaliação das decisões, pois a eficácia também depende de a empresa atingir sua missão, metas e objetivos.

Quando a empresa ingressa no mercado acionário, sua capitalização e, conseqüentemente, sua capacidade de financiar novos empreendimentos passam a depender não apenas do lucro operacional, mas também do seu valor de mercado. Já o mercado é influenciado por diversos fatores que levam o investidor à presunção da capacidade de geração de benefícios futuros por uma empresa. Entre esses fatores estão o resultado operacional e as notícias divulgadas em função de análises de mercado, agências de *rating* etc.

Para Catelli e Santos (2005), o lucro econômico deve ser um objetivo, considerando-se o equacionamento do resultado das várias decisões tomadas na empresa, priorizando-se, portanto, a geração de valor e não o lucro, ou seja, conforme Sathe (1983), a Controladoria tenderá a priorizar o resultado econômico. Por exemplo, se o *controller* estiver focado no desempenho e no resultado global de um gestor, não se envolvendo, nesse caso, com a avaliação individual de cada decisão tomada.

Nessa linha, buscou-se verificar indicação do foco na avaliação de desempenho e resultado entre os respondentes, que concordaram que sua prioridade é o lucro econômico. Observou-se que 86% deles participam da definição dos indicadores de desempenho e resultados (Questão 4), e 81% utilizam algum mecanismo que permite a identificação da parcela de contribuição de cada área para os resultados globais da empresa (Questão 17), o que consiste em um indicativo. No entanto seria necessário pesquisar a questão com maior profundidade para fazer inferências com maior segurança.

Na Questão 10, constou a afirmativa de que a Controladoria elabora ou participa da elaboração de estudos de viabilidade econômica de projetos de investimento. As respostas indicam concordância por 76% dos respondentes, discordância de 18%, e dúvida de 6%. Isso significa que, na maior parte dos casos, os profissionais que atuam na área de Controladoria dedicam o seu conhecimento não apenas para controlar ou avaliar resultados, mas também para buscar melhores resultados para as decisões. Entretanto, quando se separa o percentual de concordância (36%) do percentual de concordância parcial (39%), observa-se que o grau de concordância parcial é significativo, o que pode indicar que a Controladoria nem sempre participa, ou que apenas apóia, ou ainda, apenas revisa quantitativamente os estudos.

Já na Questão 11, constou a afirmação de que a Controladoria elabora estudos, projetando o impacto nos resultados de alterações na estrutura de capital. De acordo com os respondentes, 82% concordam em algum grau e 18% discordam em algum grau. Novamente, observa-se a tendência de participação nas decisões em caráter de assessoramento, isto é, fazendo a avaliação dos impactos das decisões de alteração na estrutura de capital antes da decisão efetiva, aspecto objetivamente confirmado através da Questão 12. No entanto, observa-se que se separando o percentual de concordância (41%) do percentual de concordância parcial (59%), a maior parte dos respondentes concorda parcialmente.

Na Questão 12, constou a afirmação de que a Controladoria calcula o impacto de alternativas de decisão nos resultados da empresa antes da decisão efetiva, com que 79% dos respondentes concordaram, 15% discordaram e 6% manifestam dúvida. O cálculo do impacto

das decisões antes que a decisão tenha sido efetivamente tomada, se realizado para subsídio dos gestores, pode eventualmente interferir no processo de avaliação de desempenho ou levar o gestor a embasar e justificar mais criteriosamente suas decisões, melhorando o resultado global da empresa.

Na Questão 13, constou a afirmativa de que a Controladoria desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões de terceirização ou internalização de atividades. Essa questão obteve manifestação de concordância de 58% dos respondentes, discordância de 27%, e dúvida de 15% dos respondentes.

Com Questão 14, afirmou-se que a Controladoria desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões sobre descontinuidade de produtos ou serviços, uma decisão com foco operacional. Os respondentes manifestam algum grau de concordância em 64% das empresas, discordância em 30%, e dúvida em 6% das empresas.

Na Questão 15, constou a afirmação de que a Controladoria interfere na etapa que antecede as decisões, recomendando ampliação de alternativas ou fatores a serem considerados. Dos respondentes, 61% manifestam algum grau de concordância com a afirmação, enquanto 12% discordam e 27% manifestam dúvida. Os resultados obtidos em relação a essa questão indicam uma tendência, mas também demonstram que, tal qual se verificou no referencial teórico, ainda há muitas dúvidas sobre a participação da Controladoria na fase que antecede a tomada de decisão.

Relacionando-se as respostas consolidadas relativas às questões 10, 11, 12, 13, 14, e 15, com o objetivo específico desta pesquisa que constou na letra “b”, qual seja, *verificar se o papel da Controladoria em relação à tomada de decisão extrapola as funções tradicionais de controle, fornecimento de informações e avaliação do resultado*, observa-se que, em média, em 70% das empresas a Controladoria extrapola, exercendo o papel de assessoramento durante o processo decisório, conforme é demonstrado na Tabela 15.

Tabela 15 – Papel desempenhado na tomada de decisão (consolidado)

Questões	Ocorrências	Percentuais
Q10 – Elabora ou participa da elaboração de estudos de viabilidade econômica de projetos de investimento.	25	72%
Q11 – Elabora estudos projetando o impacto nos resultados de alterações na estrutura de capital.	27	79%
Q12 – Calcula o impacto de alternativas de decisão nos resultados da empresa, antes da decisão efetiva.	26	76%
Q13 – Desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões de terceirização ou internalização de atividades.	19	57%
Q14 – Desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões de descontinuidade de um produto ou serviço.	21	64%
Q15 – Interfere na etapa que antecede as decisões recomendando a ampliação de alternativas ou fatores a serem considerados.	20	58%
TOTAL		70%

Já para responder o objetivo específico “c”, qual seja, *verificar se a função de controle é exercida simultaneamente com a participação no processo decisório*, selecionou-se o grupo de empresas que, na Questão 35, assinalou a alternativa “controle” como uma função da área de Controladoria na sua empresa. Após, identificaram-se os casos em que houve concordância dos respondentes com as questões 10, 11, 12, 13, 14, e 15, que se referiam à participação nas decisões obtendo-se os dados compilados, demonstrados na Tabela 16.

Tabela 16 – Sobreposição entre assessoramento e controle

Questões	Ocorrências	Percentuais
Q10 – Elabora ou participa da elaboração de estudos de viabilidade econômica de projetos de investimento.	24	72%
Q11 – Elabora estudos projetando o impacto nos resultados de alterações na estrutura de capital.	26	79%
Q12 – Calcula o impacto de alternativas de decisão nos resultados da empresa, antes da decisão efetiva.	25	76%
Q13 – Desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões de terceirização ou internalização de atividades.	19	57%
Q14 – Desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões de descontinuidade de um produto ou serviço.	21	64%
Q15 – Interfere na etapa que antecede as decisões recomendando a ampliação de alternativas ou fatores a serem considerados.	19	58%
TOTAL	134	68%

Dessa forma, observa-se que, em média, em 68% das empresas, a Controladoria exerce simultaneamente as funções de controle e assessoramento nas decisões.

4.2.6 Governança

As questões 23, 24 e 26 visaram a captar aspectos relativos à governança praticados pelas empresas pesquisadas. Já as questões 9 e 21 focaram a atuação da Controladoria e, em especial, sua interação com os órgãos de governança. Os resultados coletados estão demonstrados na Tabela 17.

Tabela 17 – Governança

Questões	Discordo Totalmente	Discordo	Tenho Dúvida	Concordo	Concordo Totalmente
Q9 – Interage com os órgãos de governança (Conselho de Administração, Fiscal, Comitês etc.) ajustando, quando necessário, o sistema de controle e monitoramento.	0	6%	0	51%	43%
Q21 – Assessora os órgãos de governança nas áreas contábil, fiscal e financeira em relação à assuntos apresentados pela Diretoria Executiva.	0	6%	3%	39%	52%
Q24 – Os órgãos de governança costumam contratar assessoramento externo nas áreas contábil, fiscal e financeira para análise de assuntos apresentados pela Diretoria Executiva.	6%	36%	18%	33%	7%
Q26 – Possui Comitês nas áreas financeira ou contábil assessorando o Conselho de Administração ou Conselho Fiscal.	12%	18%	3%	36%	31%
Q23 - Há caso de sobreposição de funções entre gestores da empresa e integrantes dos órgãos de governança (Conselho de Administração, Fiscal, Comitês, etc.).	27%	24%	18%	31%	0

Na Questão 9, afirmou-se que a Controladoria interage com os órgãos de governança (Conselho de Administração, Fiscal, Comitês etc.) ajustando, quando necessário, o sistema de controle e monitoramento. Essa questão obteve concordância de 94% dos respondentes em algum grau, e discordância, em algum grau, de 6%. No entanto, observa-se que a maior parte dos respondentes que concordou com a questão o fez parcialmente (52%). Isso pode eventualmente indicar que ocorre o ajuste do sistema de controle e monitoramento, sem que haja interação com os órgãos de governança, mas simplesmente o cumprimento a uma recomendação.

Na Questão 21, constou a afirmação de que a Controladoria assessora os órgãos de governança nas áreas contábil, fiscal e financeira em relação a assuntos apresentados pela Diretoria Executiva. Novamente, os respondentes manifestam elevado grau de concordância, o qual totalizou 91%. Foi manifestado algum grau de discordância em 6% das respostas e de dúvida em 3%.

Já na Questão 24, questionou-se se os órgãos de governança costumam contratar assessoramento externo nas áreas contábil, fiscal e financeira para análise de assuntos apresentados pela Diretoria Executiva. O objetivo dessa questão foi fazer um contraponto com a Questão 21. As respostas indicam dúvida por parte de 18% dos respondentes, manifestação de concordância de 39% e discordância de 43%. O elevado percentual de dúvidas possivelmente reflete o desconhecimento de algumas ações e decisões adotadas internamente pelos órgãos de governança.

Por meio da Questão 26, afirmou-se que a empresa possui Comitês nas áreas financeira ou contábil assessorando o Conselho de Administração ou Conselho Fiscal. Dos respondentes, 67% concordam em algum grau com essa afirmação; 30% discordam em algum grau e 3% manifestam dúvida. Nesse bloco, essa questão apresentou o maior desvio padrão - 1,42 - possivelmente em função de o respondente ter dúvidas em relação a procedimentos de um órgão hierarquicamente superior e que não compete à sua área de atuação.

Na Questão 23, constou a afirmação sobre a existência de algum caso de sobreposição de funções entre gestores da empresa e integrantes dos órgãos de governança (Conselho de Administração, Fiscal, Comitês etc.). Dos respondentes, 30% manifestam algum grau de concordância com a afirmação, enquanto 52% discordam, e 18% manifestam dúvida.

A ligação existente entre o controle, divulgação de informações e suporte às decisões, papéis tradicionais da controladoria e contabilidade com o tema governança é indiscutível. Nesta linha, a pesquisa naturalmente demonstra que a área de controladoria, independentemente da existência de comitês de assessoramento na área contábil, interage e (direta ou indiretamente) dá suporte os órgãos de governança.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

Por meio deste estudo, se investigou o papel desempenhado pela área de Controladoria nas empresas que adotam as melhores práticas de governança corporativa no Brasil, listadas nos segmentos diferenciados de governança da Bolsa de Valores de São Paulo.

A pesquisa teórica permitiu identificar que a forma de atuação da Controladoria é influenciada: pelo modelo de gestão adotado em cada empresa; pelo contexto corporativo; pelas características do profissional que exerce a função de *controller*; pelas características dos componentes do corpo gerencial; e a equalização entre riscos e benefícios das alternativas resultantes desse diagnóstico.

Nesta linha, considerando que no grupo pesquisado as empresas partilham algumas características comuns em função de adotarem as práticas de governança corporativa e buscarem atrair investidores no mercado de capitais a partir dos seus resultados, aspectos que se acredita influenciar a atuação da controladoria, se elaborou um questionário a fim de caracterizar a forma de atuação da área.

A amostra obtida foi composta por 33 empresas, representando 29% da população pesquisada. A maior parte dessas empresas é de capital nacional, e representam segmentos de atividades distintos, sendo que mais de 75% estão entre as que se destacaram em 2007 por sua receita líquida ou pelo faturamento, de acordo com as revistas Valor 1000 e Exame - Melhores e Maiores.

Visando validar a representatividade, a amostra foi dividida em dois grupos; o primeiro composto pelas empresas que responderam a pesquisa no primeiro mês, acreditando-se serem mais propensas a participar de pesquisas acadêmicas; e o segundo, composto por empresas que tiveram que ser acionadas mais vezes para responder. Os testes estatísticos aplicados nestes dois grupos indicaram similaridade nas respostas.

O primeiro objetivo específico estabelecido para a pesquisa foi identificar o papel desempenhado pela área de Controladoria nestas empresas, para o que foram elaboradas questões relativas à função contábil; à participação no planejamento estratégico; à função de

controle; à avaliação de desempenho; à participação nas decisões; e ao apoio aos órgãos de governança. A análise dos dados coletados permitiu concluir que a Controladoria é responsável pela função contábil e econômico-financeira; e é responsável pela função de controle, especialmente no que tange à avaliação de desempenho, cabendo destacar que nestas empresas a maior parte dos controles internos é automatizada.

Em relação às decisões, observou-se que o resultado econômico é prioridade na avaliação das decisões na maior parte das empresas (67%), mas não em todas, o que pode indicar que algumas empresas não estejam considerando o resultado de cada decisão individualmente, mas o resultado global e a capacidade de gerar benefícios futuros, aspecto visto como atrativo pelo mercado investidor.

Também se observou que, ao contrário do que defendem muitos autores, na maior parte das empresas pesquisadas, a Controladoria assessora nas decisões, elaborando estudos de viabilidade para projetos de investimento (76%), projetando impacto de alterações na estrutura de capital (82%), e avaliando as alternativas de decisões antes de a decisão ser efetivamente tomada (79%).

O segundo objetivo específico desta pesquisa foi verificar se o papel da Controladoria em relação à tomada de decisão extrapola as funções tradicionais, isto é, o controle, o fornecimento de informações e a avaliação do resultado. Visando a responder a essa questão foram compilados os dados obtidos por meio de seis questões que descreviam atribuições da Controladoria que se entendeu extrapolar o papel tradicional como, por exemplo, a interferência no processo decisório na etapa que antecede as decisões. Nesse sentido, constatou-se que, na maior parte das empresas (>70%), a Controladoria extrapola esse papel, aspecto que pode ser influenciado pelo tipo de negócio em que a empresa atua e a complexidade das decisões envolvidas no seu processo de gestão.

O terceiro objetivo específico da pesquisa foi verificar se a função de controle é exercida simultaneamente à participação no processo decisório, para o que foram confrontadas as respostas de sete questões. De acordo com os resultados obtidos observou-se que, em mais de 65% das empresas, a Controladoria exerce simultaneamente os papéis de controle e assessoramento nas decisões. Não foi possível, por meio da pesquisa, identificar como as empresas estão gerenciando essa questão, no sentido de não prejudicar o papel de controle.

Dessa forma, entende-se que esta pesquisa atendeu seu objetivo geral, verificando o papel da Controladoria nas empresas que atuam em segmentos diferenciados de governança. Apesar da diversidade de possibilidades de atribuições previstas na literatura, pode-se concluir que a atuação da Controladoria nesse grupo de empresas, mostra uma tendência clara de adaptação às prioridades da empresa o que justificaria, por exemplo, a acumulação dos papéis de controle e apoio a decisão.

É possível que, em função da adesão aos segmentos diferenciados, esteja havendo aprimoramento nas funções de Controladoria, talvez não exclusivamente pela adesão, mas também em função da abertura de capital, pois, conforme se constatou, a maior parte das empresas está abrindo o capital e ingressando diretamente nos segmentos diferenciados.

Na elaboração da pesquisa teórica também se observou que há no Brasil uma corrente que defende a Controladoria como uma área de conhecimento independente da Contabilidade, enquanto outra segue a linha estadunidense, e trata a Controladoria como uma profissão, equivalente à contabilidade gerencial. Nesse aspecto, apesar de ser cedo para um posicionamento definitivo, cabe alertar que defender a Controladoria como uma área independente pode relegar a Contabilidade à escrituração, o que não parece ser o caso.

Sobre esta questão, na pesquisa empírica observou-se que na prática profissional, as áreas de Controladoria e Contabilidade permanecem mantendo uma relação estreita que não reflete haver tendência à separação. No entanto é preciso ressaltar que, no campo profissional, inexistem barreiras intransponíveis entre as áreas de conhecimento que se aplicam às organizações empresariais, ou seja, a prática profissional não seria parâmetro para essa avaliação.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Não houve a intenção, nem seria possível esgotar o tema a partir desta pesquisa. Babbie (2005, p. 42) observa que são raros os casos na pesquisa científica em que um resultado experimental seja conclusivo, e destaca que “ao contrário, evidências montadas pouco a pouco apóiam uma teoria continuamente modificada”.

Dessa forma, para o aprofundamento das evidências obtidas por meio deste estudo, recomenda-se em pesquisas futuras:

- Repetir esta pesquisa, para investigar especificamente se está havendo mudança no papel da Controladoria, realizando uma *survey* interseccional, comparando duas amostras de uma população, por exemplo, entre as empresas de capital aberto que operam na BOVESPA, comparando empresas que atuam nos segmentos diferenciados, com empresas que não atuam nesses segmentos;

- Realizar um estudo de caso para verificar a atuação da área de Controladoria dentro de um contexto específico (modelo de gestão, segmento de atuação no mercado etc.), investigando os aspectos controversos identificados nesta pesquisa, como a participação no processo decisório e, considerando haver participação, de que forma a empresa se estruturou para preservar a função de controle;

- Realizar um estudo de caso junto a empresas que estejam se organizando para abrir o capital e investigar a transição e as mudanças que possam ocorrer na forma de atuação da área de Controladoria.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In. CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 369-380.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANTHONY, Robert N; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1998.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da Controladoria no processo de gestão**. In. Schmidt, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 15-38.

BIANCHI, Márcia. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

BORINELLI, Marcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e práxis**. 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **Informações sobre os segmentos diferenciados e as empresas listadas**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 26 dez. 2006.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **Ofertas públicas e IPOs**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 28 dez. 2007-a.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **Perfil de investidores e perfil das empresas pesquisadas**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 28 dez. 2007-b.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **Boletim Diário de Informações – BDI nº 120/2007**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 26 jun. 2007-c.

BRAZEL, Joseph F. DANG, Li. **The effect of ERP system implementations on the usefulness of accounting information**. Oct 2005. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com>> Acesso em: 12 jun. 2006.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Finanças corporativas: investimento de capital e avaliação**. São Paulo: Bookman, 2006.

CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. Controler – o perfil e a necessidade do mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, a. 33, n. 150, p. 12-20, nov./dez. 2004.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 30-32.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. **Competitividade, criação de valor e gestão econômica**. Disponível em: <<http://www.gecon.com.br/uruguai2.doc>>. Acesso em: 10 maio 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. (1937). Disponível em: <<http://www.cerna.ensmp.fr/Enseignement/CoursEcoIndus/SupportsdeCours/COASE.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2006.

CONSENZA, José Paulo. Perspectivas para a profissão contábil num mundo globalizado: um estudo a partir da experiência brasileira. **Revista Brasileira de Contabilidade**. n. 130, p. 43-61, jul./ago. 2001.

CORNACHIONE JR., Edgard Bruno. Prefácio. In: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 23-25.

DACORSO, Antonio Luiz Rocha. **Análise experimental da geração de alternativas em decisões estratégicas não estruturadas**. Tese (Doutorado em Administração), FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

DIEHL, Carlos Alberto; GONÇALO, Cláudio Reis; MARTINS, Gustavo Ávila. Estratégias competitivas em organizações de serviços no Brasil: uma análise descritiva. In: **Anais XXII ENEGEP**. Curitiba, 2002.

DORAN, John; WALSH, Christine. The effect of enterprise resource planning (ERP) Systems on Accounting Practices in Companies in Ireland. **The Irish Accounting Review**. v. 11, n. 2, p. 17-34, Winter, 2004. ABI/INFORM Global. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 12 nov. 2005.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al.* **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. São Paulo: **Revista de Administração da USP**, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul.-set. 2000.

FREITAS, Henrique; MUNIZ, Raquel Janissek; MOSCAROLA, Jean. **Uso da internet no processo de pesquisa e análise de dados.** (2004) Disponível em <<http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/enquetes-web-anep---hf-rjm-jm-31119.pdf>>. Acesso em: 7 fev. 2006.

GALBRAITH, John Kenneth. **O novo estado industrial.** São Paulo: Nova Cultural, 1997.

GALBRAITH, Jay R. **Designing organizations** : an executive guide to strategy, structure and process. São Francisco: Jossey – Bass, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIONGO, Juliano. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional.** 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

GOLDENBERG, Marta C. L. **Contabilidade Estratégica:** o papel do controler no processo de planejamento estratégico. 1994. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. A. **Controle de Gestão:** uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

GRANLUND, Markus; MALMI; Teemu. Moderate Impact of ERP on Management Accounting: A Lag or Permanent Outcome? **Management Accounting Research**, v. 13, p. 299-321, 2002.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEN, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Definição e conceitos de governança.** Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/home.asp>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

IMA – Institute of Management Accountants. **Tools and techniques for redesigning the finance function.** Montvale, NJ, 1999. Disponível em: <http://www.imanet.org/publications_statements.asp>. Acesso em: 21 mar. 2006.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Contabilidade gerencial.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. In: **Journal of Financial Economics**, p. 305-360, 1976.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações**: Diagnóstico e ação. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

LINHARDT, Matias; SUNDQVIST, Stefan. **The role of the controller**. 2004. Tese (Mestrado). Lulea University of Technology, 2004. Disponível em: <<http://epubl.ltu.se/1404-5508/2004/187/index-en.html>>. Acesso em: 12 jan. 2007.

MAAS, Victor. **The effect of controller involvement in management on performance measurement system gaming**. 2007. Tese (Doutorado). Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

McCRAW, T. K. (Org.). **Alfred Chandler**: Ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Silvio. **Controladoria**: seu papel na administração das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, Fernando Cláudio P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. O ambiente da área de controladoria. In. **Controladoria**: Um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

NEW YORK STOCK EXCHANGE. **Empresas brasileiras listadas na NYSE**. Disponível em: <<http://www.nyse.com>>. Acesso em: 26 set. 2007.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. Survey research methodology in MIS: an assessment. **Journal of Management Information Systems**. v. 10. n. 2, p. 75-105, Fall 1993.

REGEL, Roy. Change in the controller's role: Why intuition improves operational and strategic decisions. **Journal of Cost Management**, v. 1, n. 17, p. 31-38, Jan. /Feb. 2003. ABI/INFORM Global. Disponível em: <<http://proquest.umi.com>>. Acesso em: 12 nov. 2005.

RICCIO, Edson. **Estudo de casos de implementação de sistemas empresariais integrados – ERP**. Tese (Livre-Docência). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M. **Manual del controller**. Funciones, procedimientos y responsabilidades. Bilbao: Ediciones Deusto, 1996.

ROUWELAAR, Hans Ten. **Theoretical review and framework**: the roles of controllers. Apr., 2007. Disponível em: <<http://www.ssrn.com>>. Acesso em: 3 jul. 2007.

SACCOL, A. C. M.; MACADAR, M. A. M.; SOARES, R. O. **Organizational change related to the use of ERP in brazilian enterprises**. In: THE BUSINESS ASSOCIATION of Latin American Studies, 2001, San Diego. Disponível em: <<http://www.ssrn.com>>. Acesso em: 1 mar. 2006.

SANTOS, Lílian Regina dos. **A Governança empresarial e a emergência de um novo modelo de controladoria**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SANTOS, Roberto Vatan dos. *et al.* O papel do *controller* em empresas de grande porte. **Anais IX Congresso Internacional de Custos**. Florianópolis, 2005.

SATHE, Vijay. The controller's role in management. **Organizational dynamics**. v. 11, n. 3, p. 31-48, Winter, 1983. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh8AN=4636722&ste=ehost-live>>. Acesso em: 22 mar. 2007.

SCHMIDT NETO, Arnaldo. **O impacto da implementação de sistemas ERP na gestão econômico-financeira em médias empresas industriais catarinenses**. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

SCHMIDT, Paulo. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

SCORNAVACCA Jr., Eusébio; BECKER, João Luiz; ANDRASCHKO, Rafael. **E-Survey**: Concepção e implementação de um sistema de *survey* por internet. 2001. Disponível em: <http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/disciplinas/adp447/arquivos/e_survey.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SPRAAKMAN, Gary. **The impact of enterprise resource planning systems on management accounting**: Some canadian findings and suggestions for future research. Dec. 2005. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com>>. Acesso em: 12 nov. 2006.

SIQUEIRA, Jose R. M.; SOLTELINHO, Wagner. O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista de Contabilidade e Finanças**, v. 16, n. 27, p. 66-77, set.-dez. 2001.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 8. ed. São Paulo: Ed. Universidade-Empresa, 1993.

VALADARES, Silvia Mourthé. **Três ensaios sobre o mercado por controle corporativo no Brasil**. 1998. Tese (Doutorado em Economia). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

VIANA, Cibilis da Rocha. **Teoria geral da contabilidade**. 7. ed. Porto Alegre: Sulina. 1979.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatório de pesquisa em administração**. 3.^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WILLIAMSON, Oliver. **Human actors and economic organization**. Disponível em: <<http://www.econ-pol.unisi.it/quaderni/247.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2007.

WITT, Aracy. **Metodologia de pesquisa**: Questionário e formulário. São Paulo: Resenha Tributária, 1973.

ZONI, Laura; MERCHANT, Kenneth. Controller involvement in management: an empirical study in large italian corporations. **Journal of Accounting & Organizational Change**. v. 3, n. 1, 2007, p. 29-43. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/1832-5912.htm>>. Acesso em: 29 jul. 2007.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO E QUESTIONÁRIO



**A Controladoria como instrumento
de apoio a Governança - 2007**

Usuário:
Senha:

Prezado (a) Senhor (a),

Convidamos V.Sa. a participar da pesquisa sobre o tema A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE APOIO A GOVERNANÇA, que está sendo desenvolvida pela mestranda **Cristiane Dias Silva**, orientada pelo **Prof. Dr. Carlos Diehl**, através do Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Nosso objetivo é identificar o papel desempenhado pela área de Controladoria ou responsável por informações gerenciais contábeis nas empresas que atuam em níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA.

Destacamos que as respostas serão tratadas com confidencialidade e analisadas em conjunto com informações públicas de sua empresa. O resultado desta pesquisa será divulgado através da publicação de artigos científicos e utilizado para formação profissional acadêmica e o desenvolvimento do conhecimento sobre a gestão das organizações.

Para responder o questionário basta informar, no alto da página, o usuário e a senha que lhe foram enviados por e-mail.

Considerando a premência do tempo para coleta dos dados, solicitamos que este formulário seja prontamente respondido e colocamo-nos a disposição para quaisquer esclarecimentos acerca desta pesquisa e sua metodologia através do e-mail crisdias@gmail.com, telefone (51) 92385332, ou ainda através da Secretaria do Mestrado, e-mail ppgeconomicas@unisinos.br.

Desde já agradecemos muito pela sua valiosa contribuição.

Cordialmente,

Prof. Dr. Ermani Ott

Coordenador Executivo do PPG em Ciências Contábeis.

A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE APOIO A GOVERNANÇA - 2007

A) Em sua empresa a área de controladoria ou responsável por informações gerenciais contábeis:	Discordo totalmente	Discordo	Tenho dúvida	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
1. Atua na elaboração do planejamento estratégico fornecendo informações contábeis gerenciais e operacionais.	<input type="radio"/>				
2. Coleta dados externos para análise de cenários durante a elaboração do planejamento estratégico.	<input type="radio"/>				
3. Participa da elaboração de análises ou estudos econômicos sobre concorrentes, clientes ou distribuidores.	<input type="radio"/>				
4. Participa da definição dos indicadores de desempenho e resultados.	<input type="radio"/>				
5. Monitora, exclusivamente, indicadores de desempenho quantitativos.	<input type="radio"/>				
6. É responsável pela divulgação de informações e demonstrativos contábeis.	<input type="radio"/>				
7. É responsável pela divulgação de informações gerenciais.	<input type="radio"/>				
8. Considera prioritariamente o resultado econômico das decisões.	<input type="radio"/>				
9. Interage com os órgãos de governança (Conselho de Administração, Fiscal, Comitês etc.) ajustando, quando necessário, o sistema de controle e monitoramento.	<input type="radio"/>				
10. Elabora ou participa da elaboração de estudos de viabilidade econômica de projetos de investimento.	<input type="radio"/>				
11. Elabora estudos projetando o impacto nos resultados de alterações na estrutura de capital.	<input type="radio"/>				
12. Calcula o impacto de alternativas de decisão nos resultados da empresa, antes da decisão efetiva.	<input type="radio"/>				
13. Desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões de terceirização ou internalização de atividades.	<input type="radio"/>				
14. Desenvolve análises ou estudos quantitativos para subsídio de decisões sobre descontinuidade de um produto ou serviço.	<input type="radio"/>				
15. Interfere na etapa que antecede as decisões recomendando ampliação de alternativas ou fatores a serem considerados.	<input type="radio"/>				
16. Participa da elaboração de normas internas com a finalidade de estabelecer controles.	<input type="radio"/>				
17. Utiliza algum mecanismo que permita identificar a parcela de contribuição de cada área para o resultado global da empresa (ex.: preço de transferência ou contabilidade por atividades).	<input type="radio"/>				
18. Coordena ou participa da coordenação do sistema integrado (ERP) visando inserir e monitorar controles.	<input type="radio"/>				
19. Controla a execução do plano de investimentos no ativo fixo.	<input type="radio"/>				
20. Interfere na definição de atribuições e limites de responsabilidades para decisões visando mitigar riscos.	<input type="radio"/>				
21. Assessoria os órgãos de governança nas áreas contábil, fiscal e financeira em relação a assuntos apresentados pela Diretoria Executiva.	<input type="radio"/>				
22. É responsável pela conversão das demonstrações contábeis para moeda estrangeira (USGAAP/IAS GAAP).	<input type="radio"/>				

B) Em sua empresa:	Discordo totalmente	Discordo	Tenho dúvida	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
23. Há caso de sobreposição de funções entre gestores da empresa e integrantes dos órgãos de governança (Conselho de Administração, Fiscal, Comitês etc.).	<input type="radio"/>				
24. Os órgãos de governança costumam contratar assessoramento externo nas áreas contábil, fiscal e financeira para análise de assuntos apresentados pela Diretoria Executiva.	<input type="radio"/>				
25. O atingimento de metas pelos gestores é estimulado através de planos de incentivos ou bonificações.	<input type="radio"/>				
26. Possui comitês nas áreas financeira ou contábil assessorando o Conselho de Administração ou Conselho Fiscal.	<input type="radio"/>				
27. Todos os processos chave têm fluxo e procedimentos formalizados através de manuais, normas etc.	<input type="radio"/>				
28. A maior parte dos controles internos é automatizado.	<input type="radio"/>				
29. A remuneração dos gestores está vinculada ao atingimento das metas.	<input type="radio"/>				
30. Os indicadores de desempenho e resultado estão vinculados ao plano de negócios e metas estabelecidas.	<input type="radio"/>				

CARACTERÍSTICAS DA ÁREA DE CONTROLADORIA OU RESPONSÁVEL POR INFORMAÇÕES GERENCIAIS CONTÁBEIS

Informe a denominação e posição da área responsável por informações gerenciais contábeis de acordo com o organograma de sua empresa:

31. Denominação:	<input type="radio"/> Controladoria	<input type="radio"/> Outro	<input type="text"/>		
32. Posição:	<input type="radio"/> Linha	<input type="radio"/> Assessoria			
33. Vinculação:	<input type="radio"/> A matriz	<input type="radio"/> A uma subsidiária			
34. Subordinação:	<input type="radio"/> CEO	<input type="radio"/> Diretor Financeiro	<input type="radio"/> Chairman	<input type="radio"/> Outro	<input type="text"/>

35. Assinale as funções desenvolvidas ou vinculadas à área de controladoria ou responsável por informações gerenciais contábeis:

<input type="checkbox"/> Gestão contábil	<input type="checkbox"/> Gestão de custos	<input type="checkbox"/> Gestão tributária	<input type="checkbox"/> Gestão orçamentária
<input type="checkbox"/> Gestão do ativo fixo	<input type="checkbox"/> Gestão financeira	<input type="checkbox"/> Gestão de tesouraria	<input type="checkbox"/> Gestão de riscos (seguros)
<input type="checkbox"/> Auditoria interna	<input type="checkbox"/> Controles internos	<input type="checkbox"/> Informações econômico-financeiras	<input type="checkbox"/> Outras <input type="text"/>

36. Qual a formação do controller ou responsável pela área:

<input type="checkbox"/> Graduação	Qual: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Especialização	Qual: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Mestrado	Qual: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Doutorado	Qual: <input type="text"/>

37. Você gostaria de receber os resultados deste estudo por e-mail?

Informe o e-mail para o recebimento dos resultados da pesquisa (se não desejar receber, deixe em branco):

Enviar Dados

**ANEXO A – EMPRESAS QUE ADERIRAM AO NOVO MERCADO E AOS NÍVEIS
DE GOVERNANÇA CORPORATIVA 26/06/2007**

**EMPRESAS QUE ADERIRAM AO NOVO MERCADO
E AOS NÍVEIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**
Novo Mercado

Empresa	Data da Adesão	Empresa	Data da Adesão	Empresa	Data da Adesão
Azyan Planejamento Imobiliário S.A.	27/7/2006	CSU Cardsystem S.A.	2/5/2006	Lupatech S.A.	15/5/2006
Agm Empreendimentos Imobiliários S.A.	26/4/2007	Cyrela Brazil Realty S.A. Empreendimentos e Participações	21/9/2005	M. Dias Branco S.A.	18/10/2006
American Banknote S.A.	27/4/2006	Datsul S.A.	2/6/2006	Medial Saúde S.A.	22/9/2006
Banco do Brasil S.A.	28/6/2006	Diagnósticos da América S.A. (DASA)	19/11/2004	Metafilio Solutions S.A.	13/4/2007
Banco Neusa Caixa S.A.	28/10/2005	Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	5/6/2006	MMX Mineração e Metais S.A.	24/7/2006
Bernbach Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S.A.	19/4/2007	EDP - Energias do Brasil S.A.	13/7/2005	Natura Cosméticos S.A.	26/5/2004
Boscon Residential Properties S.A.	23/10/2006	Eletel S.A.	17/8/2006	Obrascon Huarte Lain Brasil S.A. (OHL Brasil)	15/7/2005
Brazil Foodiesel Indústria e Comércio de Biocombustíveis e Óleos Vegetais S.A.	22/11/2006	Eten Constituinte e Incorporadora S.A.	2/4/2007	Odontoprev S.A.	1/12/2006
Brazilagro - Companhia Brasileira de Propriedades Agrícolas	2/5/2006	EZ Tec. Empreendimentos e Participações S.A.	22/6/2007	PDG Realty S.A. Empreendimentos e Participações	26/7/2007
BR Malls Participações S.A.	5/4/2007	Fertilizantes Heringer S.A.	12/4/2007	Perdigão S.A.	12/4/2006
Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário S.A.	31/1/2007	Gafisa S.A.	17/2/2006	Porto Seguro S.A.	22/11/2004
Cia. Hering	16/5/2007	Gerdau S.A.	29/10/2004	Positivo Informática S.A.	11/12/2006
Companhia de Concessões Rodoviárias - CCR	1/2/2002	GVT (Holding) S.A.	16/2/2007	Profarma Distribuidora de Produtos Farmacêuticos S.A.	26/10/2006
Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - Sabesp	24/4/2002	Iguatemi Empresa de Shopping Centers S.A.	7/2/2007	Renar Mojetis S.A.	28/2/2005
Companhia de Saneamento de Minas Gerais - Copasa MG	8/2/2006	Indústria Romi S.A.	23/3/2007	Rodobens Negócios Imobiliários S.A.	31/1/2007
Compassy S.A.	2/3/2006	Inpar S.A.	6/6/2007	Rossi Residencial S.A.	27/1/2006
Cosan S.A. Indústria e Comércio	18/11/2005	JBS S.A.	29/3/2007	São Carlos Empreendimentos e Participações S.A.	14/12/2006
CPFL Energia S.A.	29/9/2004	JHSF Participações S.A.	12/4/2007	São Martinho S.A.	12/2/2007
CR2 Empreendimentos Imobiliários S.A.	23/4/2007	Kobin Segur S.A.	9/10/2006	SIC Agrícola S.A.	15/6/2007
Cremor S.A.	30/4/2007	Light S.A.	22/2/2006	Submarino S.A.	30/3/2006
		Localiza Rent a Car S.A.	23/5/2005	Tecnia S.A.	1/2/2007
		Log-In Logística Intermodal S.A.	21/6/2007	Tons S.A.	9/3/2006
		Lojas Renner S.A.	1/7/2005	Tractebel Energia S.A.	16/11/2005
		LPS Brasil - Consultoria de Imóveis S.A.	18/12/2006	WEG S.A.	22/6/2007

Nível 2

Empresa	Data da Adesão	Empresa	Data da Adesão	Empresa	Data da Adesão
All - América Latina Logística S.A.	25/6/2004	Gal Linhas Aéreas Inteligentes S.A.	24/6/2004	Suzano Petroquímica S.A.	25/11/2004
Antares Educacional Participações S.A.	12/3/2007	Marcapolo S.A.	3/9/2002	TAM S.A.	14/6/2005
Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. - Celesc	26/6/2002	Nel Serviços de Comunicação S.A.	27/6/2002	Terra Participações S.A.	27/10/2006
Distribuidora Metropolitana Electricidade de São Paulo S.A.	13/12/2004	Santos Brasil S.A.	13/10/2006	Universo Online S.A.	16/12/2005
Equatorial Energia S.A.	3/4/2006	Saraiva S.A. Livros Editores	7/4/2006	Vivo S.A.	8/2/2006

Nível 1

Empresa	Data da Adesão	Empresa	Data da Adesão	Empresa	Data da Adesão
Aztec Celulosa S.A.	16/4/2002	Cia. de Transmissão de Energia Elétrica Paulista	18/9/2002	Acorda S.A. Implementos e Participações	26/6/2001
Banco Bradesco S.A.	26/6/2001	Cia. Energética de Minas Gerais Cemig	17/10/2001	Sadia S.A.	26/6/2001
Banco Cruzeiro do Sul S.A.	26/6/2007	Cia. Vale do Rio Doce	12/12/2003	S.A. Fábrika de Produtos	4/10/2001
Banco Itaú Holding Financeiro S.A.	26/6/2001	Conifil Industrial S.A.	19/12/2003	Alimentícios Vigor	
Banco Pine S.A.	2/4/2007	Duralex S.A.	5/5/2005	São Paulo Alpacatas S.A.	15/7/2003
Banco Safra S.A.	2/5/2007	Fras-Le S.A.	11/11/2004	Suzano Bahia Sul Papel e Celulose S.A.	5/8/2004
Bradespar S.A.	26/6/2001	Gerdu S.A.	26/6/2001	Ultrapar Participações S.A.	27/10/2005
Brasil Telecom Participações S.A.	9/5/2002	Itape S.A.	10/11/2005	Unibanco Holdings S.A.	26/6/2001
Brasil Telecom S.A.	9/5/2002	Itaúsa - Investimentos Itaú S.A.	26/6/2001	Unibanco União de Bancos Brasileiros S.A.	26/6/2001
Brazkam S.A.	13/2/2003	Kobin S.A.	10/12/2002	Unipar - União de Indústrias	
Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobrás	29/9/2006	Mangels Industrial S.A.	21/3/2003	Petroquímicas S.A.	24/11/2004
Cesp - Cia. de Energia de São Paulo	28/7/2006	Metakárgin Geratu S.A.	25/6/2003	Votozemim Celulose e Papel S.A.	14/11/2001
Cia. Brasileira de Distribuição	29/4/2003	Paxaná Bca. S.A.	16/6/2007		
Cia. de Fiação e Têxteis Cedro e Cochoeira	2/10/2003				