

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO**

**SANDRA BELLOLI DE VARGAS**

**PRÁTICAS DE CONTROLADORIA ADOTADAS EM EMPRESAS DE SETORES  
SOB REGULAÇÃO GOVERNAMENTAL SEDIADAS NO BRASIL**

**São Leopoldo**

**2015**

SANDRA BELLOLI DE VARGAS

PRÁTICAS DE CONTROLADORIA ADOTADAS EM EMPRESAS DE SETORES  
SOB REGULAÇÃO GOVERNAMENTAL SEDIADAS NO BRASIL

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza

São Leopoldo

2015

V297p Vargas, Sandra Belloli de  
Práticas de controladoria adotadas em empresas de  
setores sob regulação governamental sediadas no Brasil /  
por Sandra Belloli de Vargas. – São Leopoldo, 2015.

136 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências  
Contábeis, São Leopoldo, RS, 2015.  
Orientação: Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza, Escola  
de Gestão e Negócios.

1.Controladoria. 2.Administração financeira. 3.Serviços de  
utilidade pública – Política governamental. 4.Administração  
pública – Brasil. I.Souza, Marcos Antônio de. II.Título.

CDU 657.012.7  
658.15  
657.012.7:35(81)

Catálogo na publicação:  
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

SANDRA BELLOLI DE VARGAS

PRÁTICAS DE CONTROLADORIA ADOTADAS EM EMPRESAS DE SETORES  
SOB REGULAÇÃO GOVERNAMENTAL SEDIADAS NO BRASIL

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

Aprovado em 18 de janeiro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

---

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

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Márcio Luiz Borinelli – Universidade de São Paulo

---

Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza (Orientador)

Visto e permitida a impressão.

São Leopoldo, 11 abril de 2016.

---

Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza

Coordenador Executivo do PPGCC da Unisinos

Dedico este trabalho a três pessoas:  
minha mãe que sempre me incentivou a estudar;  
meu esposo companheiro de todas as horas  
e minha filha Joana razão da minha existência.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por permitir a conclusão dessa etapa tão importante em minha vida.

A minha amada filha Joana, cuja principal brincadeira muitas vezes foi desenhar ao meu lado para que os prazos fossem cumpridos.

Ao meu esposo pela paciência e companhia nas madrugadas.

A minha mãe que sempre esteve por perto, principalmente, nos momentos de maiores dúvidas e cansaço.

Meu eterno agradecimento ao meu orientador Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza, pela sua paciência, dedicação, incentivo e pelos valiosos conhecimentos profissionais e pessoais compartilhados.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Unisinos, em especial ao Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl e Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti por transmitirem seus conhecimentos e por suas colaborações na banca de qualificação contribuindo para meu desenvolvimento intelectual e pessoal.

Aos funcionários do PPG, em especial à Tana; que entendia nossa aflição.

Aos colegas do curso de Mestrado em Ciências Contábeis, em especial ao Alexandre e Paulo, pela amizade e pelo apoio nas horas mais difíceis.

A toda família que não está mencionada e amigos que compartilharam e contribuíram para que esse momento se tornasse realidade.

Muito obrigada!

“O futuro não é predeterminado. É pelo menos, em parte, sujeito à nossa influência. O nosso interesse deve ser, pois, focalizar futuros previsíveis tanto quanto os que não são possíveis e prováveis. ”.

Alvin Toffler.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo de estudo as práticas de controladoria adotadas por empresas sob regulação governamental. Buscou-se levantar as práticas de Controladoria, identificar em qual estágio de desenvolvimento de acordo com o IFAC essas práticas se classificam e se essas práticas se diferem das utilizadas por empresas de segmentos não regulados. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. As práticas de controladoria foram selecionadas a partir de estudos já realizados sobre o tema, cujos pesquisadores elencaram as mais utilizadas. Após esta etapa aplicou-se a metodologia *Delphi* com o objetivo de identificar, na opinião dos especialistas, quais as práticas mais utilizadas. Foram validadas 27 práticas e, a partir desse resultado, elaborou-se o questionário de pesquisa. O número de empresas convidadas a responder a pesquisa, foi de 49 empresas. A amostra da pesquisa é composta por 14 empresas classificadas pela BOVESPA no segmento de utilidade pública, abrangendo os setores elétrico, água e saneamento e gás, correspondendo a 29% da população. A análise dos dados foi realizada com uso da estatística descritiva, *ranking* médio e análise da variância. A coleta dos dados ocorreu no período de 28/06/2015 a 15/10/2015. Os principais resultados, sob a percepção dos gestores das 14 empresas participantes apontam que as práticas de controladoria mais utilizadas são planejamento estratégico, orçamento operacional, valor presente líquido, análises quantitativas (simulações) e análise do custo de capital. Observou-se que a adoção das práticas difere quanto ao grau de utilização. Já as práticas menos utilizadas são: orçamento flexível, gestão de estoques – *just-in-time*, custo do ciclo de vida e custo padrão. Foi possível, também, identificar avanço em relação aos estágios de desenvolvimento das práticas estabelecidos pelo IFAC, as empresas estão adotando práticas classificadas no quarto estágio, demonstrando avanço em relação a pesquisas anteriores.

**Palavras-chave:** Controladoria. Práticas de controladoria. Empresas sob regulação governamental.



## ABSTRACT

The objective of the presented master's thesis is to analyze the controllership practices adopted by companies under government regulation in the context of their real applicability. It attempted to raise the management accounting practices, identify which stages of development according to the IFAC these practices are classified and whether these practices differ from those used by non-regulated segments. It is a descriptive research with a quantitative approach. The controllership practices were selected from studies whose researchers listed the most used ones. After this step applies to Delphi methodology in order to identify, in the opinion of experts, which the most commonly used practices. The *Delphi* methodology was applied on these variables in order to identify, according to experts, which were the most common practices used. The 27 (twenty-seven) practices had been validated, and then a questionnaire was made. The number of companies invited to take the survey was 49 (forty-nine). The survey sample consisted of 14 (fourteen) companies listed on the BOVESPA utility segment, covering electricity companies, water and sanitation and gas, representing 29% (twenty-nine percent) of the sample. Data analysis process was performed using descriptive statistics, average ranking and analysis of variance. Data collection began on June 28<sup>th</sup>, 2015 and ended on October 15<sup>th</sup>, 2015. The main results within the perception of managers regarding the 14 respondent companies indicate that the most common used controllership practices are net present value, strategic planning, quantitative analysis (simulations) and analysis of the capital of cost. It was observed that the adoption of certain practices differs from its level of use. Already the less used practices by companies are standard cost, inventory management - just in time, flexible budget, cost life cycle and cost of capital. It was also possible to identify improvement on the development stages of the practices established by IFAC, companies are adopting practices classified in the fourth stage, showing improvement over previous surveys.

**Keywords:** Controllership. Controllership practices. Companies under government regulation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escolha dos setores pesquisados.....	20
Figura 2 – Processo de gestão.....	298
Figura 3 – Etapas do planejamento estratégico .....	32
Figura 4 – Etapas da pesquisa.....	79
Figura 5 – Etapas da aplicação da metodologia <i>Delphi</i> .....	828

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estágios de desenvolvimento das práticas conforme IFAC.....	453
Quadro 2 – Estudos relacionados nacionais .....	717
Quadro 3 – Estudos relacionados internacionais .....	70
Quadro 4 – Práticas de controladoria abordadas nas publicações .....	76
Quadro 5 – Perfil dos especialistas consultados.....	80
Quadro 6 – Empresas selecionadas para a pesquisa .....	884
Quadro 7 – Respostas ao questionário de pesquisa.....	905
Quadro 8 – Estágio de desenvolvimento das práticas pesquisadas .....	1116
Quadro 9 – Resumo comparativo dos estudos nacionais e esta pesquisa .....	1149
Quadro 10 – Resumo comparativo dos estudos internacionais e a esta pesquisa.....	1161

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Publicações no período de 2005 a 2014 .....	23
Tabela 2 – Arrecadação de IRPJ e CSLL (R\$ em milhões) .....	24
Tabela 3 – Caracterização das empresas da amostra .....	938
Tabela 4 – Porte das empresas da amostra .....	949
Tabela 5 – Cargos ocupados pelos respondentes .....	90
Tabela 6 – Experiência dos respondentes .....	90
Tabela 7 – Formação dos respondentes .....	961
Tabela 8 – Curso superior dos respondentes.....	961
Tabela 9 – Frequência da utilização dos métodos e sistemas de custeio.....	983
Tabela 10 – Frequência da utilização da avaliação de desempenho .....	994
Tabela 11 – Frequência da utilização dos modelos de gestão.....	1005
Tabela 12 – Frequência da utilização do planejamento orçamentário .....	1027
Tabela 13 – Frequência da utilização no processo decisório .....	1038
Tabela 14 – Medidas estatísticas para o grau de utilização .....	100
Tabela 15 – <i>Ranking</i> médio das práticas de controladoria.....	1072
Tabela 16 – Estágios de desenvolvimento das práticas.....	1127

## LISTA DE SIGLAS

ABC	Custeio Baseado em Atividades
ABM	Gestão Baseada em Atividades
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANELL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
ARSESP	Agência Reguladora de Saneamento e Energia Estado São Paulo
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercados e Futuros
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CFC	Contabilidade Focada no Concorrente
CGE	Contabilidade Gerencial Estratégica
CMA	<i>Certified Management Accountant's</i>
CSLL	Contribuição Social sobre Lucro Líquido
DEA	Análise Envoltória de Dados
EVA	<i>Economic Value added</i>
GCC	<i>Gulf Cooperation Council</i>
GVA	Gestão de Valor ao Acionista
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFAC	<i>International Federation of Accounts</i>
IFRIC	<i>Internacional Financial Reporting Interpretations Comitee</i>
IMA	<i>Institute of Management Accountants</i>
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
JIT	<i>Just-in-Time</i>
MCSE	Manual de Contabilidade do Setor Público de Energia Elétrica
MVA	<i>Market Value Added</i>
RKW	<i>Reichskuratorium-fur Wirtschaftlichkei</i>
RM	<i>Ranking médio</i>
ROE	Retorno sobre o Patrimônio Líquido
ROI	Retorno sobre Investimento
RSA	Retorno sobre o Ativo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	19
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>19</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	21
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	24
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>26</b>
2.1 MODELO DE GESTÃO .....	26
2.2 PROCESSO DE GESTÃO .....	28
<b>2.2.1 Planejamento</b> .....	<b>30</b>
2.2.1.1 Planejamento estratégico .....	31
2.2.1.2 Planejamento operacional .....	33
<b>2.2.2 Execução</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.3 Controle</b> .....	<b>35</b>
2.3 CONTROLADORIA .....	37
<b>2.3.1 Caracterização Geral</b> .....	<b>37</b>
<b>2.3.2 Missão da Controladoria</b> .....	<b>39</b>
<b>2.3.3 O Papel do <i>Controller</i></b> .....	<b>41</b>
<b>2.3.4 Práticas de Controladoria</b> .....	<b>43</b>
2.3.4.1 Análise custo-volume-lucro .....	47
2.3.4.2 Análise da cadeia de valor .....	47
2.3.4.3 Análise do custo de capital.....	48
2.3.4.4 Análise do custo da qualidade.....	49
2.3.4.5 Análise do ponto de equilíbrio .....	49
2.3.4.6 Análises quantitativas (simulações) .....	50
2.3.4.7 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	50
2.3.4.8 <i>Benchmarking</i> .....	51
2.3.4.09 Custeio por absorção .....	51
2.3.4.10 Custo do ciclo de vida .....	52
2.3.4.11 Custo padrão.....	53

2.3.4.12	Gestão baseada em atividades (ABM)	53
2.3.4.13	Gestão de estoques – <i>Just-in-time</i>	54
2.3.4.14	Margem de contribuição	55
2.3.4.15	Medidas financeiras de desempenho	55
2.3.4.16	Medidas não financeiras de desempenho	56
2.3.4.17	Orçamento baseado em atividades	57
2.3.4.18	Orçamento de capital	58
2.3.4.19	Orçamento flexível	58
2.3.4.20	Orçamento operacional	59
2.3.4.21	Planejamento estratégico	59
2.3.4.22	<i>Payback</i>	60
2.3.4.23	Precificação estratégica	60
2.3.4.24	Retorno sobre Investimento (ROI)	61
2.3.4.25	Taxa interna de retorno (TIR)	61
2.3.4.26	Valor econômico agregado ( <i>Economic Value Added</i> - EVA)	62
2.3.4.27	Valor presente líquido (VPL)	62
2.4	REGULAÇÃO GOVERNAMENTAL	63
<b>2.4.1</b>	<b>As Empresas de Setores Regulados</b>	<b>65</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Agências Reguladoras Federais</b>	<b>66</b>
<b>2.4.3</b>	<b>A Regulação e o Impacto na Contabilidade</b>	<b>68</b>
2.5	ESTUDOS RELACIONADOS	71
<b>2.5.1</b>	<b>Estudos Nacionais</b>	<b>71</b>
<b>2.5.2</b>	<b>Estudos Internacionais</b>	<b>73</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>78</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	78
3.2	DENIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA	79
<b>3.2.1</b>	<b>Construção e validação das práticas de controladoria</b>	<b>82</b>
3.2.1.1	Escolha dos Especialistas	83
3.2.1.2	Rodadas da Pesquisa	84
3.3	CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	85
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA	87
3.5	COLETA DE DADOS	89
3.6	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	90
3.7	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	91

<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>93</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA.....	93
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES DA AMOSTRA .....	94
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA GERAL.....	97
<b>4.3.1 Práticas de Controladoria.....</b>	<b>97</b>
<b>4.3.2 Análise Estatística das Práticas de Controladoria Adotadas.....</b>	<b>104</b>
<b>4.3.3 Estágios de Desenvolvimento Práticas de Controladoria Adotadas.....</b>	<b>110</b>
<b>4.3.4 Resumo das comparações com estudos nacionais.....</b>	<b>113</b>
<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....</b>	<b>118</b>
5.1 CONCLUSÃO.....	118
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	120
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE A – PRIMEIRA RODADA METODOLOGIA DELPHI .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE B – SEGUNDA RODADA METODOLOGIA DELPHI.....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE C – CONVITE 1 .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE D – CONVITE 2 .....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE E – CONVITE 3.....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>138</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo se descreve o contexto no qual a pesquisa é proposta, abordando as pesquisas sobre práticas de controladoria adotadas por empresas de setores não regulados e sua importância, bem como a questão da regulação governamental. Além disso, será apresentado o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a delimitação da pesquisa, justificativa e contribuição do estudo, e por fim, a estrutura da dissertação.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A década de 1980 ficou caracterizada como aquela em que as empresas começaram a experimentar mudanças econômicas e tecnológicas que impactam na preferência do consumidor a respeito de produtos e serviços. Isso passou a ocorrer de forma mais acentuada com o aceleração do processo de globalização de mercados, avanço no conhecimento e nos recursos de tecnologia de informação e produção. Dentre as suas consequências, esse ambiente passou a exigir mais dos gestores quanto aos elementos que passaram a caracterizar essas mudanças e de como agir para assegurar a manutenção e incremento da competitividade. Para Porter (2009) a competição é uma ação potente para propiciar melhorias em muitas áreas, pois permite que as empresas estabeleçam estratégias para criação de valor, usufruindo do poder da informação para buscar a vantagem competitiva, pois através da informação é possível realizar modificações na empresa e nas estratégias utilizadas para que viabilizem o atingimento de seus objetivos.

O ambiente empresarial vem se transformando para adaptar-se às novas demandas e, conseqüentemente, a contabilidade tem procurado avançar para atender à crescente necessidade de informações que suportem o processo de tomada de decisão nesse ambiente de maior complexidade. Segundo Yalcin (2012), essas mudanças alteraram a quantidade e o valor da informação esperada da contabilidade, tendo a contabilidade gerencial em geral e a controladoria em particular, desenvolvido práticas em consonância com essas expectativas. Além disso, complementa o autor, as práticas são determinadas pelo conteúdo e quantidade de informações esperadas, e podem ser diferentes entre as empresas, bem como entre os países.



Esse cenário de competição impactou na administração pública e nos serviços sob sua gestão, denominados de setores de utilidade pública, pois desde que as empresas multinacionais passaram a representar uma fatia significativa da produção mundial e conseqüentemente contribuem com riqueza, geração de emprego e tributos, tornou-se necessário a redefinição das regras político-econômicas desses setores (BUZANELLO, 2010). Corroboram Bocodo e Cenci (2011) que a partir dos anos 1990 o modelo de gestão do Estado passou por mudanças que ocasionaram a inserção de valores concorrenciais em setores onde havia a prestação de serviço público. Segundo os autores, esses serviços estavam sob monopólio estatal e passaram a ser regulados pelo Estado mas abertos à iniciativa privada, sujeitos às regras do mercado.

Para Campos (2008) a razão que tradicionalmente justifica a regulação refere-se a falhas econômicas causadas principalmente por problemas na maximização da eficiência em mercados caracterizados por monopólios ou oligopólios. Entretanto, complementa Campos (2008), questões como assimetria da informação e insuficiente provisão de bens públicos podem ser citados como justificativas da atuação regulatória da administração pública.

Portanto, para enfrentar os obstáculos impostos pela concorrência, as empresas buscam apoio nos dados gerados pela contabilidade de forma que auxiliem o processo decisório. Nesse sentido, Bencova e Kalavska (2009) reforçam a importância do controle para identificar se as técnicas de produção mais econômicas e eficientes realizam seu papel, e destacam a importância da controladoria e suas práticas para o desempenho da empresa. Para Muller e Beuren (2010) a missão, os objetivos, a visão e a filosofia da organização, o código de ética dos empregados, entre outros documentos que evidenciam as crenças e valores dos acionistas ou pessoas que dirigem a empresa, são os elementos que fundamentam a escolha das práticas de controladoria a serem utilizadas. Oyadomari *et al.* (2013) afirmam que o fator mais importante para a adoção das práticas de controladoria é a decisão da diretoria e gerências.

A redução da rentabilidade, custos crescentes, concorrências e as crises econômicas, são os principais fatores identificados por Uyar (2010) para o aumento da implantação das práticas de controladoria nas empresas. Para Ahmad (2014), a utilização das práticas de controladoria nas pequenas e médias empresas podem

fornecer informações relevantes para a gestão e manutenção da competitividade, pois além das rápidas mudanças das condições de mercado, a falta de capital de giro, a gestão deficiente e uso inadequado de práticas de negócios comprometem a sobrevivência dos negócios.

De acordo com Borinelli (2006), as práticas de controladoria caracterizam-se como métodos e mecanismos destinados a verificar e comunicar os fatos econômicos das organizações. Esses métodos e instrumentos também são chamados de artefatos. Frezatti (2006) e Soutes (2006) definem artefatos como ferramentas, instrumentos, modelos de gestão e sistemas que possam fornecer informações variadas sobre os dados econômicos das organizações. Em oposição a ao termo artefato, autores como Muller e Beuren (2010), Cavalcanti *et al.* (2012) e Leite (2013) utilizam o termo práticas de controladoria.

No âmbito internacional observa-se a utilização da expressão *management accounting practices* (MAP) que pode ser traduzida como práticas de contabilidade de gestão, conforme Uyar (2010), Yalcin (2012), Abdel Al e McLellan (2013), Ahmad (2014) e McLellan (2014) cujas pesquisas investigaram a adoção de diversas práticas utilizadas no controle gerencial. Neste trabalho adotou-se a denominação de práticas de controladoria aos métodos ou instrumentos que fornecem informações ao processo de tomada de decisão, em sintonia com os estudos de Muller e Beuren (2010), Cavalcanti *et al.* (2012) e Leite (2013), cujas pesquisas foram realizadas recentemente.

No que se refere a questão de alternativa de investimento, Frezatti (2006) aponta que os benefícios do desenvolvimento e implementação das práticas de controladoria podem parecer menos evidentes se comparados a outras opções tradicionais de investimentos, pois as práticas são qualitativas e indiretas sob o aspecto econômico. Frezatti (2006) afirma que o uso isolado das práticas de controladoria não é suficiente para garantir um bom desempenho das empresas, mas sem elas o gerenciamento pode não ser tão eficiente. Para Borinelli (2006) as práticas de controladoria têm papel fundamental, pois são os mecanismos que irão ajudar as atividades a serem realizadas da melhor forma.

As pesquisas referentes a adoção das práticas de controladoria relacionam a utilização das práticas e o desempenho econômico utilizando as mais diversas amostras de empresas, sem mencionar às questões específicas que são

enfrentadas pelos setores regulados pelo governo, cujas empresas também estão buscando a competitividade no mercado em que estão inseridas. Usualmente, são utilizadas nas pesquisas listagem de empresas, como por exemplo, as Maiores e Melhores da Revista Exame, conforme trabalhos de Soutes (2006), Borinelli (2006) e Frezatti (2006).

Muller e Bueren (2010) selecionaram a amostra de 55 empresas caracterizadas como familiares listadas no anuário Maiores e Melhores da Revista Exame. Na pesquisa de Cavalcanti *et al.* (2012) o universo da pesquisa foi de 1000 empresas listadas no *ranking* da revista Exame Maiores e Melhores. No estudo de Leite (2013) foram escolhidas as 1000 maiores empresas listadas no Anuário Valor 1000 publicado pelo Jornal Valor Econômico.

Internacionalmente as pesquisas sobre a adoção das práticas de controladoria, além de verificar sua utilização e relacioná-las com o desempenho, classificam-nas como mais adotadas e adotadas moderadamente. Na pesquisa Uyar (2010) foi aplicado um questionário pessoalmente em 61 indústrias de pequeno a grande porte de Istambul. Yalcin (2012) teve as 500 maiores empresas listadas pela Câmara da Indústria de Istambul como universo de pesquisa. Abdel Al e McLellan (2013) aplicaram um questionário em 272 empresas listadas na bolsa de valores egípcia. McLellan (2014) teve como amostra de pesquisa 341 membros do Institute of Management Accountants – IMA.

A maioria desses estudos tem abordado o tema práticas de controladoria utilizando uma lista de empresas classificadas por publicações periódicas, sem segregação, tais como: setor econômico de atuação, região ou país, se organização pública ou privada, e porte. As pesquisas realizadas por Soutes (2006) e Leite (2013) não fornecem resultados por segmento econômico das empresas, como por exemplo, as práticas mais adotadas por segmento e se houve impacto no desempenho econômico das empresas, o que poderia orientar os gestores do mesmo segmento econômico a implantar as práticas mais utilizadas.

No que se refere as práticas de controladoria, a pesquisa de Muller e Bueren (2010) contemplou 14 práticas escolhidas pelas autoras a partir da pesquisa de Borinelli (2006). As práticas investigadas nas pesquisas de Abdel Al e McLellan (2013) e McLellan (2014) foram selecionadas a partir de estudos anteriores que objetivaram identificar as práticas de controladoria adotadas em diversas empresas

de porte e segmentos diferenciados. A pesquisa de Frezatti (2006) apresentou como limitação a identificação do retorno financeiro de apenas um ano.

Uyar (2010) limitou-se a pesquisar somente indústrias, desconsiderando as empresas do setor de serviços na amostra, setor em ascensão no Brasil, pois até o mês de outubro de 2014 registrava uma taxa de crescimento de 6,5% contra o crescimento de 0% da indústria no mesmo período (IBGE, 2014). Yalcin (2012) na sua pesquisa teve como amostra a maioria de indústrias do setor automotivo, indústria de alimentos, têxtil e o setor de construção. Abdel Al e McLellan (2013) tiveram maior participação de empresas de engenharia em sua pesquisa, seguido do setor de têxtil e vestuário. Ahmad (2014) ao pesquisar também não incluiu o setor de serviços, somente na pesquisa de McLellan (2014) o setor de serviço aparece como pesquisado.

Percebe-se que os trabalhos encontrados são diversificados, contraditórios em relação as conclusões, pois não abrangem o total de empresas existentes, não permitem generalizações dos resultados encontrados e focam em aspectos distintos. Também não mencionam a adoção das práticas de controladoria por empresas de setores regulados pelo governo.

Uma característica a ser destacada nesta pesquisa refere-se ao perfil das empresas pesquisadas. Por estar baseado em pesquisa efetuada junto a empresas sob regulamentação governamental e de mercados considerados monopólio natural, este estudo faz sua investigação junto a empresas que não estão expostas a alta competição, e, portanto, incluem-se entre aquelas nas quais as práticas recomendadas mostram-se de vital importância, segundo seus respondentes. Assim, o problema desta pesquisa reside no fato de não se conhecer se e como a regulação impacta as práticas de Controladoria das empresas que desenvolvem suas atividades sob influência da regulação.

Neste sentido, a questão de pesquisa a ser respondida nesta pesquisa é: Quais as práticas de Controladoria que são adotadas por empresas que atuam em setores sob regulação governamental sediadas no Brasil?

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder à questão da pesquisa, apresenta-se o objetivo geral e os específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar as práticas de controladoria adotadas em empresas de setores regulados pelo governo federal sediadas no Brasil.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as práticas de controladoria adotadas pelas empresas de setores econômicos regulados pelo governo;
- b) Identificar o estágio de desenvolvimento conforme IFAC das práticas adotadas pelas empresas;
- c) Analisar se as práticas adotadas pelas empresas dos setores regulados se diferenciam das adotadas por setores não regulados.

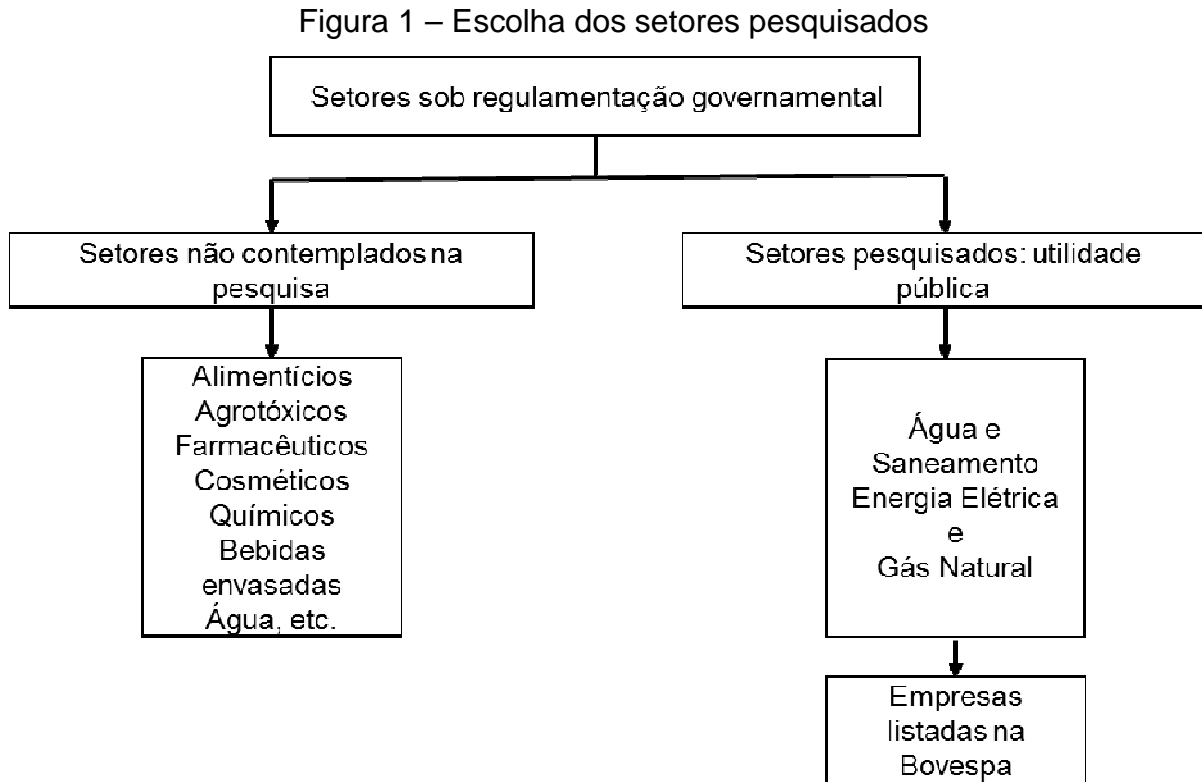
## 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Dado o objetivo geral deste estudo, não foram pesquisadas práticas que não sejam identificadas pela literatura como de controladoria. Também não foram pesquisadas práticas como melhores ou piores, ou como recomendadas ou não recomendadas, bem como, discutir vantagens e desvantagens das práticas adotadas pelas empresas.

Portanto, a delimitação da pesquisa fundamenta-se na investigação das práticas de controladoria e estágio de desenvolvimento dotadas em empresas de setores sob regulação governamental sediadas no Brasil listadas na BOVESPA. A listagem das empresas ocorreu em 22 de setembro de 2014.

A escolha dos setores econômicos como base da pesquisa ocorreu devido à significativa importância em termos econômicos, pelo setor de atuação ao qual estão inseridos conforme classificação da BOVESPA, caracterizando-os como de utilidade

pública, são eles: água e saneamento, energia elétrica, e gás natural. A Figura 1 apresenta a delimitação da pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora.

Além dos setores base desse estudo, a regulação governamental também abrange outros segmentos, tais como: alimentícios, agrotóxicos, farmacêuticos, cosméticos, químicos, bebidas envasadas, petróleo e derivados, cinema e audiovisual, etc. conforme exposto na Figura 1. Estes setores não foram contemplados, pois o foco são os setores que prestam serviços à sociedade considerados de utilidade pública cujas empresas estão listadas na BOVESPA.

Nesta pesquisa a Controladoria é considerada como unidade organizacional, conforme propõe Borinelli (2006), ao se referir a uma área formalmente constituída, reunindo as atividades sob a responsabilidade da Controladoria.

Cabe salientar que as práticas de Controladoria investigadas são aquelas comumente encontradas na literatura e não necessariamente todas as práticas possíveis utilizadas nas empresas. A pesquisa não recomenda uso de determinada prática investigada, bem como não aponta empresas com melhor ou pior desempenho econômico, trata-se de uma análise setorial. Também não é discutido o sucesso ou não das privatizações.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A realização desse estudo em empresas de setores regulados pelo governo sediadas no Brasil, cujos segmentos caracterizam-se como de utilidade pública, pode contribuir para que se conheça as práticas de Controladoria utilizadas e em qual contexto são utilizadas, propiciando informações sobre empresas do mesmo segmento de atuação e com diferentes formatos de apresentação. No que tange a ordem teórica, a colaboração se baseia em estudos realizados por outros autores que indicaram lacunas e oportunidades de pesquisa sobre o tema, listados a seguir.

A necessidade de pesquisas com abordagem em empresas por setor de atividade encontra amparo no estudo realizado por Borinelli (2006), que teve como objetivo investigar se os elementos que integram a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria refletem as práticas de Controladoria das 100 maiores empresas privadas que operam no Brasil. O autor destaca que se faz necessário expandir e melhorar o entendimento das práticas de controladoria em outros segmentos e da controladoria através da realização de outras pesquisas.

As empresas objeto desse estudo estão listadas na BOVESPA, ou seja, são companhias de capital aberto, e de acordo Yalcin (2012), tendem a utilizar as práticas de forma generalizada, pela necessidade de divulgação de seus resultados. Para o autor, identificar a adoção de algumas práticas similares em países ou segmentos diferentes pode propiciar comparações importantes para melhor comparação entre as empresas.

A importância da adoção das práticas de controladoria para atingir um bom desempenho econômico apoia-se no estudo de Abdel Al e McLellan (2013), que identificou que há uma relação entre a utilização das práticas de controladoria e o desempenho, independente do setor econômico de atuação. Segundo os autores, as práticas chamadas de avançadas, tais como: satisfação do cliente, análise do ciclo de vida do produto, indicadores não financeiros de avaliação de desempenho, apresentam uma utilização moderada ou baixa, entretanto, se utilizadas resultam em uma relação significativa com o desempenho.

A principal contribuição do estudo de McLellan (2014) mostrou que é dada mais importância às práticas do que de fato se elas são adotadas. O autor destaca que para os *controllers* e profissionais da área de contabilidade o desempenho nos negócios poderia ser melhorado se a alta administração estendesse a adoção das práticas de controladoria.

Diante do exposto, dentre os fatores que levaram a realização dessa pesquisa, cabe destacar:

- 1) A importância da controladoria para a gestão das empresas inseridas num contexto sem a presença de concorrência;
- 2) Contribuir com a gestão das empresas dos setores regulados pelo governo, mediante a identificação e importância da adoção das práticas de controladoria nas empresas pesquisadas;
- 3) Por meio da análise comparativa entre a teoria e prática, ou seja, se as empresas validam o que é defendido na literatura.

Nesse sentido, o estudo visa contribuir para identificar a relevância das informações geradas pela controladoria que é responsável pelas informações que apoiam o processo de tomada de decisão, nos setores sob regulação governamental ou não.

Os termos: práticas de controladoria, práticas de contabilidade gerencial, *management accounting practices* e *strategic management accounting practices* são utilizados com o significado de práticas de controladoria. Embora os estudos citados anteriormente evidenciem a importância do tema para o meio acadêmico e empresarial, observou-se através de uma pesquisa nas bases de dados EBSCO e *Science Direct*, que não há muitas publicações sobre o tema.



Na pesquisa realizada procurou-se identificar a quantidade de artigos publicados relacionado às práticas de controladoria, no período de 2005 a 2014, como forma de identificar a relevância de estudá-las. O critério de seleção foi de que os termos selecionados deveriam constar no título do trabalho. Os termos pesquisados foram os mesmos mencionados no parágrafo anterior. O resultado da pesquisa é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Publicações no período de 2005 a 2014

ANO	BASES PESQUISADAS		
	EBSCO Host	Science Direct	Total
2014	4	0	4
2013	5	0	5
2012	4	0	4
2011	8	0	8
2010	6	0	6
2009	2	0	2
2008	0	0	0
2007	2	0	2
2006	1	0	1
2005	0	0	0
Total	32	0	32

Fonte: Base de dados EBSCO e *Science Direct* (2015).

O resultado apresentado na Tabela 1 revela que esse tema não é muito recorrente nas pesquisas, reforçando a importância de se desenvolver pesquisas sobre o mesmo, para despertar o interesse pelas práticas de controladoria e, conseqüentemente, a adoção mediante a apresentação de resultados favoráveis conforme indicados por Yalcin (2012), Leite (2013), Abdel Al e McLellan (2013) e McLellan (2014).

Para Lodge e Wegrich (2009) na década de 1980 os mercados monopolísticos tais como, energia elétrica, água e saneamento, telecomunicações, etc., foram transformados em indústrias de serviços públicos sob regulação governamental, pois mesmo em mercados competitivos a regulação permanece importante. Exemplo

dessa importância, ressaltam os autores, são os setores de energia elétrica e água que utilizam a malha de transmissão básica.

Os programas governamentais, através do PAC, têm como objetivos realizar investimentos de infraestrutura, com destaque para habitação e saneamento básico, estimulando a participação de capital privado, a exemplo do que já ocorre com o setor de energia elétrica (MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, 2014).

Dada a importância desses segmentos para a economia, destaca-se na Tabela 2 os valores referentes de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) arrecados nos anos de 2012, 2013 e 2014.

Tabela 2 – Arrecadação de IRPJ e CSLL (R\$ em milhões)

SETOR	ANO		
	2012	2013	2014
Água e Saneamento	54	70	64
Energia elétrica, gás e outras utilidades	7.600	6.861	8.458
Demais segmentos econômicos	174.127	190.234	183.981
Participação sob total em % dos segmentos pesquisados	<b>4,03%</b>	<b>3,52%</b>	<b>4,43%</b>
Total da arrecadação	181.781	197.165	192.503

Fonte: Adaptado da Receita Federal do Brasil (2015).

Cabe ressaltar que os segmentos estudados, além da utilidade pública, contribuíram em torno de 4% ao ano para a receita tributária do país, ultrapassando o setor de transporte terrestre que figurou entre os dez maiores contribuintes nos anos de 2012 e 2013, com uma participação de 2% sobre o total arrecado desses tributos (Receita Federal, 2015).

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. Neste capítulo apresenta-se a introdução do estudo. Inicia-se com a contextualização e identificação do problema. Na sequência apresentam-se os objetivos, a delimitação do tema, a justificativa e contribuição do estudo.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico, que é composto por cinco tópicos, são eles: setores sob regulamentação governamental, modelo de gestão,

processo de gestão, controladoria, práticas de controladoria e os estudos relacionados. O terceiro capítulo contempla a metodologia da pesquisa, abrangendo o seu delineamento, a definição das variáveis, a construção e validação do instrumento de coleta de dados, bem como a população e amostra.

O quarto capítulo apresenta os dados e a sua análise, evidenciando os resultados do estudo empírico, à vista do problema de pesquisa e seus objetivos. No quinto capítulo apresenta-se a conclusão e recomendação para futuros estudos. Por fim, são apresentadas as referências e o apêndice relacionado ao instrumento de pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo está dividido em cinco tópicos. Nesses tópicos são abordados os seguintes temas: modelo de gestão, processo de gestão, controladoria e práticas de controladoria, regulação governamental, e por último, os estudos relacionados. A escolha desses tópicos se deve ao fato de que a partir do modelo de gestão, é estabelecido o processo de gestão e este influencia como a Controladoria é estruturada e que práticas são adotadas. A regulação governamental é abordada com objetivo de identificar diferenças na adoção das práticas de controladoria destes setores. Os estudos relacionados apresentados se referem a pesquisas realizadas em empresas de setores não regulados e são utilizados para comparar as práticas adotadas pelas empresas desta pesquisa.

### 2.1 MODELO DE GESTÃO

Para Stoner (1985) um modelo tem o objetivo de facilitar a compreensão de questões complexas, transformando-as em termos fáceis de ser entendido. Nakagawa (1993 p.3) afirma que “modelo é qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais. ”

De acordo com Simon (1979, p. 1), gestão é

a arte de conseguir realizar as coisas enfatizando os métodos e processos que visam assegurar uma ação positiva, ao mesmo tempo que se formulam princípios com o objetivo de promover uma ação conectada por parte de um grupo de indivíduos.

Nakagawa (1993) atribui à gestão o ato de administrar. Pereira (2009) corrobora ao afirmar que a gestão é o propulsor da existência da empresa, pois é responsável pela qualidade de suas ações, por manter o equilíbrio em sua estrutura e pela definição de seus objetivos. Para Stoner e Freeman (1999) a gestão inclui elementos como planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

Para que as empresas possam desenvolver suas atividades e atingir o desempenho projetado devem estar estruturadas e geridas de forma satisfatória. As características assumidas para estruturar e gerir as organizações são chamadas de

modelo de gestão. Crozatti (1998) define modelo de gestão como o conjunto de normas e princípios que orientam os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008) há que se considerar que esse conjunto de normas e princípios transmitem as crenças, ideias e valores dos principais executivos e impactam em todos os subsistemas da empresa. Pereira (2009) exemplifica os procedimentos que afetam esses subsistemas e o comportamento da empresa, tais como: existência ou não de planejamento e controle, participação dos gestores nas decisões, bem como o grau de autonomia desses gestores, critérios de avaliação de desempenho e as posturas gerenciais.

O modelo de gestão influencia diretamente na forma e na condução dos negócios. Além dos fatores citados por Pereira (2009), Crozatti (1998) menciona os resultados da empresa e as responsabilidades e funções gerenciais, independentemente de estarem ou não formalizados. O fato do modelo de gestão não estar formalizado é um indicativo de que não há padrão de modelo de gestão (PEREIRA, 2009).

Para Lopes (2014) as transformações na economia numa determinada região causam impacto a milhares de quilômetros de distância, o que requer das organizações mais cuidado face à gestão empresarial. A sociedade está cada vez mais próxima, complementa Lopes (2014), e os gestores se deslocando de um ponto a outro do planeta, requer que o ambiente empresarial esteja aberto às diferentes culturas, mercados e a inclusão de novos valores que podem ser considerados fatores críticos de sucesso para a gestão.

Yuksel e Durna (2015) corroboram afirmando que a globalização tornou a transferência dos princípios e modelos de gestão uma prática comum entre as organizações. Essa transferência, apontam Yuksel e Durna (2015), não se limita às empresas privadas, na medida em que agências reguladoras, hospitais, universidades e outras organizações públicas tornaram-se mais abertas a experimentar novos modelos de gestão e princípios, bem como tecnologias utilizadas por outras empresas ou até mesmo em outros países, para atender ao governo e à sociedade e aumentar seu desempenho econômico.

Para Moretto Neto, Salm e Burigo (2014) a administração pública que vêm passando por um momento singular, pois no passado seguiu um viés burocrático e recentemente assumiu os atributos do mercado, também tem seu modelo de gestão

modificado. Ainda segundo Moretto Neto, Salm e Burigo (2014), nesse modelo cabe ao mercado a vantagem da prestação dos serviços públicos, dessa forma o cidadão passa a ser considerado um cliente.

Conforme Pereira (2009) o modelo de gestão está relacionado a maneira de administrar a empresa, suas diretrizes que definem por exemplo, o grau de participação e autonomia dos gestores, critérios para avaliação de desempenho, etc. A controladoria por sua vez, se apoia nas diretrizes estipuladas pelo modelo de gestão para atingir sua missão na empresa.

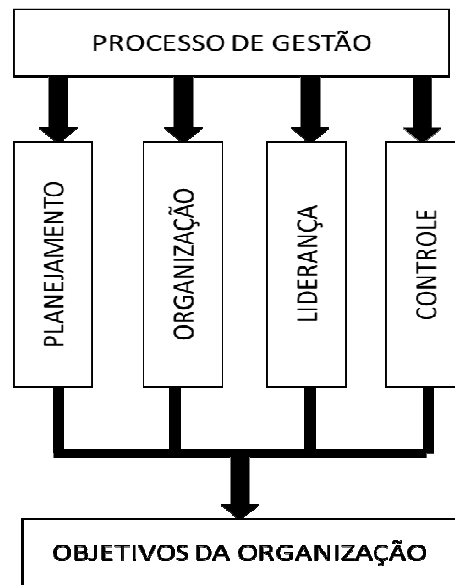
## 2.2 PROCESSO DE GESTÃO

De acordo com Frezatti *et al.* (2009, p. 48) o modelo de gestão “ é a maneira própria, única, individual de cada empresa administrar seu negócio. ” Para Frezatti *et al.* (2009) as ações, crenças, valores e sentimentos dos executivos da empresa formam a filosofia da empresa e a partir dela se origina o processo de gestão. Conforme Pereira (2009, p. 58), o processo de gestão “configura-se com base nas definições do modelo de gestão da organização e, por isso, assume diversas formas na realidade das empresas”.

Para Mosimann e Fisch (1999) as diversas áreas tem como missão dar suporte à gestão e assegurar o atingimento dos objetivos da empresa e o objetivo das áreas não pode estar dissociado do objetivo empresarial. Desta forma, cada área tem um processo de gestão e é nas etapas deste processo que as decisões são tomadas. Beuren (2002) atribui ao processo de gestão a garantia de que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o resultado empresarial.

Stoner (1985) define processo de gestão como uma forma sistemática de fazer as coisas, como um processo de planejamento, organização, liderança e controle, representado na Figura 2. Anthony e Govindarajan (2001) sustentam que o processo de gestão, além de reunir um grupo de pessoas para trabalharem juntas, deseja atingir certos resultados, dentre eles o lucro. Segundo Crozatti (2008) o processo de gestão é formado por vários processos ou subprocessos com o propósito de garantir que a empresa alcance seus objetivos.

Figura 2 – Processo de gestão



Fonte: Stoner (1985, p. 6).

Na Figura 2 são apresentados os elementos que compõem o processo de gestão conforme Stoner (1985). Percebe-se que existe um inter-relacionamento das atividades para assegurar que a organização caminhe em direção aos seus objetivos. Para Pereira (2009), o processo de gestão deve contemplar o planejamento, a execução e o controle das atividades da empresa. Destaca-se que a principal diferença entre os autores se refere à questão da liderança. Stoner (1985) menciona a liderança como elemento de motivação para influenciar os subordinados a executarem suas atividades da melhor forma. A organização, para Stoner (1985), representa os administradores coordenando os recursos humanos e materiais da empresa, ou seja, refere-se à execução das ações a serem implementadas, fase também contemplada por Pereira (2009).

Miles *et al.* (1978) defendem que o principal problema da gestão é como tratar as incertezas contidas nesse processo e apontam a simplificação e racionalização do processo para que as incertezas possam ser reduzidas. Para Stoner (1985) um aspecto importante do planejamento é a decisão, pois durante o planejamento muitas decisões são tomadas. Pode-se concluir que o processo de gestão se torna

um processo de decisão e deve ser suportado por um sistema de informação para apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão (PEREIRA, 2009).

Para Mosimanm e Fich (1999) o processo de gestão pode ser conceituado como um processo de planejamento e controle e é influenciado pela filosofia da empresa, modelo de gestão e pelas variáveis ambientais. Para as autoras, cabe à Controladoria a responsabilidade de manter as áreas unidas na busca dos objetivos comuns. Borinelli (2006) corrobora e destaca o papel da Controladoria em todas as etapas do processo de gestão. Para o autor, devido a sua dimensão e importância a Controladoria deve fazer parte do processo de gestão como as demais funções organizacionais, entretanto, sem se responsabilizar-se por este processo.

Apresenta-se a seguir as fases do processo de gestão e o papel que a Controladoria exerce em cada uma delas.

### **2.2.1 Planejamento**

Nakagawa (1993) define planejamento como a ação de tomar decisões de forma antecipada aos acontecimentos, e isso abrange a escolha entre alternativas de ações possíveis, que podem ser formuladas em diversos contextos e considerados diversos cenários futuros. Para Oliveira (2009, p. 156) “planejar diz respeito a conhecer a realidade e agir de acordo com esse conhecimento para se conseguir o que se deseja”.

Conforme Frezatti *et al.* (2009, p. 54) planejar

significa decidir antecipadamente, independentemente do horizonte temporal e do nível de formalização e participação em que isso se verifique. Em alguma dimensão todas as organizações planejam. O que difere o processo nas empresas é o perfil desse processo, levando em conta os seguintes aspectos: horizonte de planejamento, formalização do processo e participação dos gestores.

De acordo com Stoner e Freeman (1985), planejar indica que os executivos pensam com antecedência sobre seus objetivos e suas ações, e que suas decisões



são suportadas por métodos, plano ou lógica, e não em suposições. Outrossim, Stoner e Freeman (1985, p. 5) relatam que

os planos são as linhas mestras pelas quais (1) a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; (2) os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos; e (3) o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso ele não seja satisfatório.

Para Crozatti (2003) o planejamento, a execução e o controle são elementos essenciais para o processo de gestão, pois a partir deles deve haver o estabelecimento de planos de ação que englobem as áreas e atividades a serem desenvolvidas para cumprimento da missão da empresa. Ainda, Crozatti (2003) aponta como primeira fase do planejamento no processo de gestão o planejamento estratégico, seguido pelo planejamento operacional, execução e por fim o controle.

Segundo Borinelli (2006) o planejamento é amplo e inclui várias atividades, mas cita a análise, avaliação e escolha de alternativas para futuras ações, estruturadas na forma de um plano, para atingimento de um objetivo, com base nos dados históricos, nos acontecimentos de hoje e na projeção de cenários futuros.

Oliveira (2012) define planejamento como um processo contínuo e que se distingue em três níveis hierárquicos, são eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. O planejamento tático não será apresentado nesse estudo.

#### 2.2.1.1 Planejamento estratégico

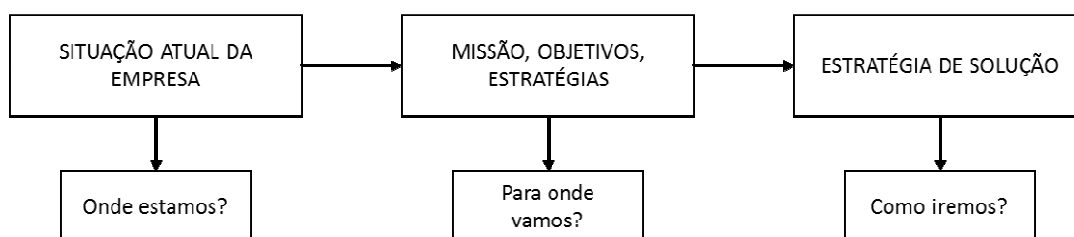
Conforme Mintzberg (1994), na metade da década de 1960, o planejamento estratégico chegou à ciência e os executivos acreditaram que esta era a melhor maneira de conceber e implementar estratégias que iriam melhorar a competitividade nos negócios. Para Anthony e Govindarajan (2001) as primeiras tentativas de implantação do planejamento estratégico resultaram em fracasso, pois foram adaptações da elaboração de orçamentos e por pessoal contratado para a tarefa, utilizavam dados meticulosos, perdia-se muito tempo preenchendo formulários e não se concentrava nas possíveis alternativas.

Segundo Mintzberg (1994), esperavam-se sistemas de planejamento, instruções passo-a-passo para se elaborar as melhores estratégias. Faltou aos executivos e empresas entenderem que planejamento e pensamento estratégico não eram sinônimos. Entretanto, complementam Anthony e Govindarajan (2001), de forma rápida identificou-se que não seriam os números a indicar as melhores alternativas, mas sim a ênfase nas análises e discussões.

O planejamento estratégico, ou a falta dele, é tido como a origem para o entendimento e a avaliação das ações dos gestores e das organizações. Outra dimensão do planejamento estratégico que o faz importante, é sua representatividade face às outras formas de planejamento, pois nele está contida a estratégia empresarial. O entendimento do planejamento estratégico, devido a sua complexidade, facilita o entendimento das outras formas de planejamento (STONER, 1985).

Mintzberg (1994) define planejamento estratégico como o ato de analisar uma meta ou conjunto de intenções em etapas, formalizar essas etapas, para que possam ser implementadas quase automaticamente, e articulando a consequência esperada ou resultados de cada etapa com a estratégia. Para Crozatti (2003) o planejamento estratégico está voltado para compreensão do panorama onde a empresa está inserida. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013) afirmam que o planejamento estratégico é representado pelas metas, objetivos e ações para atingir esses objetivos, considerando a situação atual da empresa e onde ela deseja chegar. A Figura 3 representa esse conceito.

Figura 3 – Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013, p. 31)

Conforme Nakagawa (1993), o planejamento estratégico além de preocupar-se com os efeitos futuros das decisões tomadas, também deve considerar os fatores externos que possibilitem projeção de cenários futuros. Para Oliveira (2012) o planejamento estratégico é um dever da alta administração da empresa, exigindo uma análise dessas etapas para se estabelecer o melhor rumo a ser seguido. Além disso, Oliveira (2012) cita que as conjunturas externas e internas à empresa devem ser consideradas.

Para Borinelli (2006) cabe a Controladoria coordenar o processo de construção do planejamento estratégico devido as funções que ela desempenha. Ainda o autor, comenta que um dos papéis da Controladoria é controlar o processo de gestão da empresa, e esse controle se inicia na elaboração dos planos estratégicos.

#### 2.2.1.2 Planejamento operacional

De acordo com Stoner (1985) o planejamento operacional tem seu foco nas atividades cotidianas e preocupa-se com a eficiência. Conforme Oliveira (2012, p. 19) planejamento operacional pode ser definido como

a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Para Catelli, Pereira e Vasconcelos (2009, p. 140) o planejamento operacional será elaborado a partir dos critérios e situações simuladas no planejamento estratégico. O planejamento operacional consiste na identificação, integração e avaliação das alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado.

Oliveira (2012) relaciona alguns elementos que o planejamento operacional deve conter, tais como: subsídios para desenvolver e implementar os planos de ação; processos ou métodos a serem adotados; resultados finais almejados; e por fim, que sejam escolhidos responsáveis por sua execução e implantação.

Segundo Nakagawa (1993, p. 52) o planejamento operacional define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional. Conforme Crozatti (2003), o planejamento operacional tem como objetivo a otimização do desempenho da empresa, pois nessa fase são

estipuladas as atividades das áreas. Destaca, Crozatti (2003), que nessa etapa devem ser usados modelos de simulação e orçamentação para elaboração de possíveis alternativas para cada área.

Nakagawa (1993) destaca que o planejamento operacional é baseado na elaboração de planos alternativos de ação e avaliação e aprovação desses planos, buscando-se sempre a alternativa que melhor favoreça a empresa. Para Stoner (1985 p. 91) “os planos operacionais é que dão os detalhes de como serão executados os planos estratégicos”. Stoner (1985) divide os planos operacionais em dois tipos: (i) planos de uma só aplicação, ou seja, para aquelas atividades que provavelmente não se repetirão da mesma forma no futuro; e (ii) planos permanentes que contempla as atividades que se repetem. Como exemplo de planos operacionais de uma só aplicação, cita-se os programas, projetos e orçamentos. Os planos permanentes são representados pelas políticas, procedimentos e regras.

Segundo Borinelli (2006) a Controladoria, responsável pela produção de informações, é responsável por coordenar as atividades e consolidar o planejamento operacional. O papel de interagir com as demais áreas e seus gestores facilita a disseminação do planejamento estratégico pela Controladoria, de forma que usem essas informações para elaboração de seus planos e a cabe a Controladoria integrá-los de forma global.

### **2.2.2 Execução**

Segundo Catelli, Pereira e Vasconcelos (2009) a fase de execução representa a concretização do planejamento. É o momento em que os recursos da empresa são consumidos e os bens ou serviços produzidos. Nessa etapa as ações oriundas do plano operacional são realizadas e os gestores devem determinar como implantá-las considerando as restrições de cada área.

Para Nakagawa (1993) o planejamento operacional ocorre em duas etapas distintas: a primeira corresponde ao processo de elaboração de planos alternativos de ação; e a segunda, refere-se ao processo de avaliação e aprovação dos planos elaborados na primeira etapa. Ainda, complementa o

autor, pode utilizar como suporte e apoio o sistema de informações. E a qualidade desse sistema de informações, em relação à execução das atividades do plano operacional deve estar em consonância entre as informações geradas pelo sistema e o modelo decisório da empresa e seus gerentes.

A fase de execução pode ser considerada a etapa mais crítica do planejamento, segundo Nascimento e Reginato (2013), pois permite que a área de controladoria exerça uma de suas principais funções: alimentar o processo decisório e fornecer *feedback*. Borinelli (2006, p. 158) por sua vez reforça que a Controladoria deve “coordenar o relacionamento entre os planos, com vistas a obtenção de sinergia entre as demais funções, e conseqüentemente, a otimização do todo.

### **2.2.3 Controle**

Conforme Stoner (1985) o planejamento é um processo de análise e decisão que é concluído com a formulação de um plano específico. Esse plano é executado através de ações detalhadas designadas a alcançar determinados objetivos. Nessa etapa, o planejamento assume a função de controle. Para Figueiredo e Caggiano (2008) o controle está diretamente relacionado ao planejamento, quando se propõem assegurar que as atividades estão em consonância com o plano.

De acordo com Frezatti *et al.* (2009) o controle concede à empresa, além do acompanhamento da realização das atividades, a oportunidade de rever todo o processo de gestão. Para os autores, exercer o controle significa averiguar o que está sendo realizado, comparar com o que deveria ser, verificar se há discordância em relação ao planejado e agir para corrigir desvios.

Segundo Stoner (1985, p. 93) o controle pode ser definido como

o processo que procura assegurar a conformidade das ações com os planos. Esta definição mostra a relação íntima existente entre planejamento e controle. Este não pode ser feito sem um plano e um plano, por sua vez, tem poucas possibilidades de sucesso sem que se faça algum esforço de acompanhamento de seu andamento. O controle compara informações sobre o que está de fato ocorrendo durante a implantação de um plano com os orçamentos, programas, padrões, etc. exigidos e previstos durante as etapas do planejamento.

Para Catelli, Pereira e Vasconcelos (2009), o controle deve ser realizado em todas as áreas da empresa através da avaliação de desempenho. Os autores relacionam quatro etapas para o controle ser implementado com êxito, são elas:

1. estimar os resultados das decisões através de medidas de desempenho;
2. agrupar informações sobre o desempenho real;
3. confrontar o desempenho real com o previsto e;
4. apurar possíveis desvios e corrigir as ações.

Por sua vez, Figueiredo e Caggiano (2008) afirmam que controle é um sistema de *feedback* que permite que as ações sejam avaliadas e comparadas com os objetivos planejados e, principalmente, porque o controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo. O *feedback* poderá propiciar aos gestores identificar o progresso na realização dos objetivos e também rever estes objetivos à medida que novos cenários se tornem reais, completam os autores.

Para Frezatti *et al* (2009), a contabilidade gerencial pode ser utilizada para reunir esses elementos. Anthony e Govindarajan (2002) definem a contabilidade gerencial como um processo onde os gestores tentam induzir os outros membros da organização a seguirem às estratégias adotadas.

Na visão de Borinelli (2006) o controle tem como objetivo garantir o cumprimento dos planos estabelecidos pela empresa e deve ser adotado

juntamente com a execução do plano, para que se necessário, se possa realizar ações corretivas.

## 2.3 CONTROLADORIA

### 2.3.1 Caracterização Geral

Conforme Elliott (1940) o desenvolvimento da controladoria pode ser atribuído ao fiscal das contas públicas, também chamado de “*comptroller*”, que executava a função de controle em postos governamentais americanos para que os fundos só fossem desembolsados e apropriados para a finalidade pretendida. Essa função governamental passou a ser exercida por grandes empresas, tais como ferrovias, minas e grandes indústrias, muitas das quais tiveram o cargo mais de cinquenta anos.

Na visão de Fiske (1940), a controladoria se desenvolveu rapidamente, passando da contabilidade pública para a contabilidade industrial. Embora, apresente uma lacuna entre as atividades de controle que executa e sua definição, não pode ser entendida como uma função de contabilidade técnica. A controladoria de acordo com Fiske (1940) tem uma função analítica, através das análises e relatórios para gerenciamento produzidos com a utilização dos dados financeiros e técnicas estatísticas, cujos principais usuários são os investidores, proprietários, entre outros.

Segundo Cavalcanti *et al.* (2012) a controladoria surgiu para preencher as lacunas no planejamento e controle do processo de gestão das empresas. Seu papel é monitorar as transformações no mercado que possam impactar nas organizações. Corroboram com essa visão Coelho, Lunkes e Oliveira (2012), pois para os autores a controladoria desenvolveu-se a partir dos conceitos da contabilidade para assumir o papel de suporte informacional. Martin (2002) complementa que a controladoria desperta a compreensão de que os recursos

disponibilizados e utilizados pela empresa tem o objetivo de produzir valor para os clientes e investidores.

De acordo com Anderson (1944) a controladoria evoluiu em paralelo com a indústria, e pode ser considerada uma parte dessa evolução, pois a complexidade das operações, o aumento da competição, interesse das empresas em gerir a propriedade pública e a ênfase na gestão exigiu que além dos registros dos fatos contábeis as informações sejam capazes de suportar decisões inteligentes. Portanto, para Anderson (1944), isto conduziu naturalmente a um aumento do volume, da variedade e complexidade de registros e, ainda mais importante, para uma ênfase crescente na informação e interpretação, para o desenvolvimento da controladoria na gestão.

Borinelli (2006) define a controladoria como

órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões.

Para Vuco e Ojavan (2013), *controller*, controladoria e controle não estão entre os termos mais claramente definidos tanto na teoria quanto na prática, pois o desenvolvimento do controle tem ocorrido de forma diferenciada nos países de origem anglo-saxões em relação aos países de língua alemã, bem como em outros países da Europa Ocidental. Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010) corroboram com essa visão e acrescentam que esta é uma área de estudos que necessita de definições e conceituações claras.

Na mesma perspectiva, Beuren (2002) atribui à verticalização e a diversificação, bem como, à expansão geográfica das organizações aliadas à complexidade das atividades industriais como causas do desenvolvimento da controladoria. No Brasil, a instalação de indústrias americanas foi o elemento propulsor do desenvolvimento da controladoria, principalmente, através da função do controller que possuía a tarefa de difundir seus conhecimentos práticos e teóricos, para desenvolvimento e implementação de um sistema de



informações que atendesse diversos usuários nos mais variados lugares do mundo (BEUREN, 2002).

Para Ciuhureanu *et al.* (2012) a controladoria representa para a organização o controle dos fatores de produção, a fim de obter produtos e serviços adequados em termos de qualidade e custo razoável; ela serve como uma ferramenta para a tomada de decisões pelos gestores da empresa. Além disso, essa informação pode ter uma importância estratégica, estar envolvida no estabelecimento de determinadas decisões das diferentes fases da vida do produto. Todos os gerentes precisam de informações exatas e relevantes a fim de realizar com sucesso ações de preços, planejamento, ações de operação e tomar outros tipos de decisões, complementam os autores.

Na presente pesquisa adotou-se o conceito de Controladoria proposto por Borinelli (2006), ou seja, a Controladoria como representante formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento dos mais diversos tipos informações.

### **2.3.2 Missão da Controladoria**

As organizações ao implantarem a controladoria como órgão ou setor definem sua missão e objetivos (MULLER; BEUREN, 2010). Figueiredo e Caggiano (2008, p. 26) afirmam que a “missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. Para os autores, a controladoria é considerada um órgão administrativo, portanto, concretizar sua missão requer que as informações adequadas sejam disponibilizadas aos usuários visando colaborar com o processo decisório.

Conforme Kanitz (1976) a controladoria é uma área subordinada à presidência da empresa e suas atribuições não se resumem apenas a administrar o sistema contábil da empresa. Portanto, os conhecimentos contábeis ou de finanças não são suficientes para o desempenho da

controladoria, é necessário que o *controller* busque apoio nas mais diversas áreas do conhecimento, pois as informações a serem fornecidas são se limitam ao caráter quantitativo.

De acordo com Fiske (1940) a controladoria tem duas obrigações principais: a primeira é que ela e o *controller* devem relatar aos investidores a real situação econômica e financeira da empresa, e a segunda; é suporte a gestão. Bencová e Kalávká (2009) também estão em consonância com essa afirmação, pois entendem que a controladoria permite que as empresas gerenciem e se adaptem às mudanças ambientais, de planejamento e também realizem quaisquer funções de coordenação que sejam necessárias.

Figueiredo e Caggiano (2008) argumentam que a definição da função, do departamento e da posição do administrador possa se diferenciar de uma organização para a outra, porém algumas atribuições e atividades mantem-se na controladoria, tais como: planejamento, controle, informação, contabilidade e outras atividades que impactam o desempenho econômico. Almeida, Parisi e Pereira (2009), enfatizam que a controladoria pode ser caracterizada como ramo do conhecimento ou como órgão administrativo responsável por propagação de conceitos, modelos e sistemas de informação.

Segundo Borinelli (2006) a definição da missão da controladoria é essencial, pois as atividades e os objetivos das empresas são divididos por áreas de responsabilidade, fazendo com que a missão seja cumprida. Entretanto, para o desenvolvimento das práticas atribuídas à controladoria de acordo com a missão e objetivos propostos, é necessário compreender os instrumentos utilizados pela controladoria. Esta é a definição de missão adotada nesta pesquisa.

Para Alves (2013) a controladoria combina a contabilidade de custos e a contabilidade gerencial para cumprir o propósito de atender aos mais diversos usuários, principalmente os usuários internos, centralizando todas as informações como responsável por reunir essas atividades em uma área. O autor reforça o papel atuante da controladoria no processo decisório por estar conectada aos sistemas de informação necessários à gestão.

### 2.3.3 O Papel do *Controller*

Juntamente com a controladoria surgiu a posição de *controller*. Segundo Vuko e Ojvan (2013) a origem do controle data do final do século 19 nos Estados Unidos onde foram estabelecidas as primeiras posições nas empresas chamadas de *controllers*, cuja principal função era financeira. Os autores mencionam que os termos *controller* e controle foram introduzidos nos países da Europa Ocidental na segunda metade do século passado por subsidiárias locais de empresas americanas.

Nakagawa (1993) afirma que a função do *controller* é de exercer o controle através das informações que influenciam a tomada de decisões dos gerentes de acordo com a missão e objetivos da empresa. Para Bencová e Kalavská (2009) o *controller* inicialmente era um contador, sua função começou a modificar-se com o advento dos computadores, pois a contabilidade foi um dos primeiros departamentos das empresas a ser automatizado. Para os autores, esta mudança exigiu do *controller* além de seus conhecimentos técnicos, conhecimentos de informática que acarretou na contratação de pessoas com nível universitário para a posição.

Segundo Elliott (1940), o maior impulso para o desenvolvimento da função de *controller* foi dada pelas lojas de departamento onde estabeleceram-se alguns controles que se tornaram funções, tais como: manter registros adequados de todos os ativos, passivos e transações; acompanhar auditorias; em conjunto com outros diretores e gestores iniciar e aplicar medidas e procedimentos pelos quais o negócio desta corporação serão conduzidos com o máximo de segurança, eficiência e economia. Nesse sentido, Bencová e Kalavská (2009) reforçam que as funções do *controller* se adaptam às demandas gerenciais e ao cenário econômico em que as empresas estão inseridas.

De acordo com Kanitz (1976) o *controller* pode exercer várias funções, dependendo da organização e do modelo de gestão que orienta seus executivos. Frequentemente, segundo o autor, a função do *controller* é confundida com o administrador financeiro, entretanto, a principal função a ser exercida pelo

*controller* é implantar sistemas de informação, sistemas de avaliação de desempenho, coordenação, planejamento e acompanhamento. Estes sistemas provem o *controller* de informações para reportar à administração alternativas que suportem o processo decisório.

Para Anthony e Govindarajan (2001) a controladoria exerce uma função de assessoria na estrutura da empresa e destacam que o *controller* além das atribuições comumente a ele atribuídas, como gerir os sistemas de controle, preparar e analisar relatórios financeiros, preparar e analisar relatórios de desempenho, supervisionar procedimentos contábeis e da auditoria interna, tem um papel de destaque na elaboração dos planos estratégicos e orçamentos.

O *controller*, de acordo com Caron, Boisvert e Mersereau (2011), é amplamente exibido como um personagem dicotômico: de um lado o controlador e de outro o parceiro de negócios. Nos Estados Unidos, o papel controlador filiado à profissão contábil, é exercido pelo *controller* e influenciado pela forte cultura do controle. Ao assumir outras funções e qualificações, para tornar-se um parceiro de negócios, surge um segundo *controller* capaz de realizar outras tarefas, criando o estereótipo que traz uma visão bipolar do seu papel. Ainda os autores, acreditam que fatores como a experiência em auditoria interna, o segmento de atuação da empresa e sua estrutura e o modelo de gestão influenciam esses perfis.

Portanto, o *controller* ao desempenhar suas funções, levará em conta as necessidades de cada empresa na área de controladoria e terá uma atuação compatível. Quanto maior foi o escopo de responsabilidade, será o grau de impacto e sua autonomia na organização, dessa forma, o impacto de suas decisões devem incentivar a cooperação entre as diversas áreas da empresa (FERREIRA *et al.*, 2014).

Nesta pesquisa, em relação às funções do *controller*, adota-se a definição proposta por Kanitz (1976), em que o *controller* pode exercer várias funções, dependendo da organização e do modelo de gestão que orienta seus executivos; entretanto, a principal função a ser exercida pelo *controller* é implantar sistemas de informação, sistemas de avaliação de desempenho, coordenação, planejamento e acompanhamento. Estes sistemas provêm o *controller* de informações para reportar à administração alternativas que suportem o processo decisório.

#### **2.3.4 Práticas de Controladoria**

Para que a Controladoria desempenhe seu papel com eficácia, argumenta Borinelli (2006), principalmente as funções que objetivam a mensuração dos resultados, utiliza-se as práticas de Controladoria. As práticas de controladoria apresentadas a seguir, foram escolhidas por terem sido utilizadas em pesquisas similares a esta, ou seja, com objetivo de identificar as práticas adotadas pelas empresas e por estarem relacionados no documento do IAFC (1998) que procurou identificar o estágio de evolução destas práticas.

Para Abdel-Kader e Luther (2008), ao longo das três últimas décadas, diversas práticas de controladoria se desenvolveram juntamente com as organizações, por isso, tem sido estimulado o interesse em explicar por que essas empresas adotam diferentes práticas. Tais práticas, consideradas inovadoras, alteraram o foco da determinação do custo e controle financeiro para a criação de valor através da melhor utilização dos recursos.

MacNally e Eng (1980) identificaram através de pesquisa realizada em empresas listadas na bolsa da Nova Zelândia, que não é possível concluir que a utilização de práticas de controladoria tem contribuído para a melhoria do desempenho financeiro das empresas. Em vez disso, os autores, observaram que as empresas com maiores taxas de retorno e crescimento ao longo de seis

anos adotaram tais práticas, indicando que sua utilização pode contribuir para melhoria da tomada de decisão. Destaca-se que, embora essa pesquisa tenha sido realizada em 1980, o interesse nas possíveis contribuições da adoção das práticas de controladoria não é recente.

As práticas de controladoria são determinadas pelo contexto, quantidade e qualidade das informações esperadas a partir de sua adoção. Portanto, as práticas de controladoria podem ser diferentes entre as empresas ou países. As razões para essas diferenças podem ser explicadas por questões históricas, políticas, culturais e sociais (YALCIN, 2012). Bloom e Van Reenen (2011) e também citam a concorrência de produtos no mercado, a regulação do trabalho, *status* multinacional, propriedade e educação como fatores que influenciam a adoção das práticas de controladoria. Para os autores, alguns desses motivos podem ser mais adequados para explicar diferenças entre as indústrias, enquanto outras razões podem ser mais adequadas para explicar diferenças entre os países.

Segundo Muller e Bueren (2010) é essencial que a utilização das práticas de controladoria seja contínua para garantir o atendimento aos objetivos da empresa, apoiando o processo de gestão. De certa forma, essa integração de esforços das diversas áreas de acordo com os sistemas e subsistemas utilizados tem a finalidade de assegurar o controle e o desempenho da empresa, complementam as autoras.

As práticas de controladoria se desenvolvem mediante as demandas de informações por parte das organizações. A Federação Internacional de Contabilistas (IFAC) publicou em 1998 um pronunciamento, identificando os estágios evolutivos da contabilidade gerencial, bem como os elementos essenciais que constituem as práticas utilizadas nesses estágios. Esses estágios foram identificados através de uma pesquisa desenvolvida e realizada pelo IFAC em indústrias do Reino Unido.

Abdel-Kader e Luther (2006) comentam que os estágios de desenvolvimento propostos pelo IFAC não são mutuamente exclusivos, cada estágio sucessivo

abrange os conceitos da fase anterior e incorpora um adicional que surgiu a partir de um novo conjunto de condições. A seguir são listadas as principais características de cada estágio segundo os autores.

- a) Primeiro estágio: período anterior a 1950, cujo foco principal era a determinação do custo e controle financeiro. Nesse estágio as práticas eram consideradas uma atividade técnica necessária para o funcionamento da empresa. Também eram posicionadas como uma atividade executada por funcionários que exerciam a função de secretaria na empresa.
- b) Segundo estágio: período de 1950 a 1964, que teve ênfase na provisão de informações para planejamento e controle para tomada de decisões. As informações geradas com propósito de gerenciamento em linha, executadas por funcionários envolvidos nas atividades de gestão.
- c) Terceiro estágio: período de 1965 a 1984, nesse período a contabilidade gerencial se consolida como parte integrante da gestão nas empresas. Esse período teve ênfase na gestão de recursos para aumentar diretamente os lucros, redução de desperdícios de recursos através da análise de processos e tecnologias de gestão de custos
- d) Quarto estágio: a partir de 1985, a tecnologia permitiu uma maior integração entre clientes, acionistas e inovação organizacional para agregar valor através da estratégia melhorar os recursos de alavancagem.

Para Abdel-Kader e Luther (2006) a principal diferença entre o segundo, terceiro e o quarto estágio de desenvolvimento das práticas está na mudança do foco de fornecimento de informações para a gestão dos recursos (terceiro estágio) e criação de valor (quarto estágio). Entretanto, de acordo com os autores, o foco na informação caracterizado no segundo estágio não foi abandonado apenas foi reconfigurado no terceiro e quarto estágios. Destaca-se a inclusão da contabilidade gerencial no processo de gerenciamento da empresa a partir do terceiro estágio. A seguir o Quadro 1 apresenta as práticas de controladoria agrupadas de acordo com os estágios mencionados acima.

Quadro 1 – Estágios de desenvolvimento das práticas conforme IFAC

Estágios de Desenvolvimento	Práticas de Controladoria
-----------------------------	---------------------------

Primeiro estágio: Determinação do custo e controle financeiro	Custeio por absorção, custeio variável, custeio padrão, retorno sobre o investimento (ROI), orçamento para controle dos custos e medidas financeiras de desempenho.
Segundo estágio: Informação para planejamento e controle	Orçamento para planejamento, orçamento de longo prazo, medidas não financeiras de desempenho, análise custo-volume-lucro, controle de estoques.
Terceiro estágio: Redução de desperdícios e recursos	Custeio ABC, gestão baseada em atividades, custo da qualidade, orçamento base zero, análises quantitativas (simulações, "what if"), planejamento estratégico.
Quarto estágio: Criação de valor	Custo meta, valor econômico adicionado (EVA), benchmarking, análise do valor para o acionista, análise da cadeia de valor e análise do ciclo de vida do produto.

Fonte: Adaptado de Abdel-Kader e Luther (2006).

Grande e Beuren (2011) ao pesquisarem sobre a adoção das práticas de controladoria e seus respectivos estágios a partir do pronunciamento do IFAC, em uma empresa brasileira de capital aberto, identificaram que o 1º e 3º estágio estão consolidados nos relatórios da administração. No que se refere ao 4º estágio, foi caracterizado como em consolidação. O estágio 2, de acordo com os autores, ainda não está inteiramente consolidado na empresa pesquisada, visto que somente no último período pesquisado ele foi fortemente encontrado.

Para Teixeira *et al.* (2011) as práticas caracterizadas como 1º e 2º estágio conforme IFAC, foram as mais utilizadas dentre as 200 maiores empresas do Estado do Espírito Santo, conforme ranking publicado pela revista Findes edição de 2007 e 2008, com informações do período de 2008 e 2009 utilizados em sua pesquisa. As práticas consideradas de 4º estágio, como métodos de avaliação de desempenho, *balanced scorecard*, *benchmarking* e EVA apresentaram os menores índices de utilização pelas empresas da amostra, complementam os autores.

Para que a controladoria alcance seus objetivos, utiliza as práticas detalhadas a seguir. Estas práticas de controladoria foram utilizadas em pesquisas anteriores realizadas por vários autores, tais como: Soutes (2006), Uyar (2010), Yalcin (2012), Leite (2013), Abdel Al e McLellan (2013) e McLellan (2014).



#### 2.3.4.1 Análise custo-volume-lucro

Para Warren, Reeve e Fess (2008, p. 97) “a análise custo-volume-lucro é um exame sistemático das relações entre preços de vendas, volumes de vendas e de produção, custos, despesas e lucros”. Essa análise fornece informações úteis para apoiar a tomada de decisão, tais como: ajuste de preços de venda, selecionar o mix de produtos para a venda, escolher estratégias de marketing e analisar os efeitos dos custos sobre os lucros.

McIntyre (1977) afirma que a análise custo-volume-lucro é uma prática bem conhecida e muito utilizada pelos profissionais da área contábil, financeira e outras pessoas interessadas em examinar os efeitos sobre o lucro de mudanças nos custos, volume, preço de venda, mix de produtos e fatores relacionados, utilizando principalmente, funções lineares de custos e receitas dentro de alguns períodos de tempo especificado e variedade de operações.

Conforme Kee (2007) a relação entre receitas e custos expressa pela análise custo-volume-lucro é usada para avaliar as implicações financeiras de uma vasta gama de estratégias e decisões operacionais. Utiliza-se, por exemplo, para avaliar as implicações financeiras do mix de produtos, preços e decisões de melhoria de processos. Também facilita a avaliação da rentabilidade de um produto e variações em um ou mais parâmetros subjacentes. Por fim, a análise custo-volume-lucro, pode ser usada para determinar o *trade-off* entre rentabilidade e risco desde a concepção do produto a alternativas possíveis de produção.

A análise custo-volume-lucro engloba o cálculo da margem de contribuição apresentada no subitem 2.3.4.15; o ponto de equilíbrio comentado no item 2.3.4.5; da margem de segurança e alavancagem operacional. Nesta pesquisa a margem de segurança e alavancagem operacional não foram estudadas.

#### 2.3.4.2 Análise da cadeia de valor

Para Porter (1989, p.53) “a cadeia de valor é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la”. A análise da cadeia de valor segmenta uma empresa nas diversas atividades que realiza, desde a compra das matérias-primas até que o produto final seja entregue

ao consumidor, de forma que se compreenda o comportamento de seus custos e a origem de sua diferenciação, complementa o autor.

Shank e Govindarajan (1995) sintetizam o conceito de cadeia de valor como sendo um enfoque externo à empresa, analisando a empresa no cenário da cadeia de valor global de atividades geradoras de valor da qual ele corresponde à apenas um elo. Para os autores, representa um método estruturado de suporte na gestão entre empresas, que sugere que os custos da cadeia de valor podem ser reduzidos ou a diferenciação aumentada, e o pilar da gestão estratégica de custos.

Souza e Mello (2011) ao pesquisarem o uso da análise da cadeia de valor na gestão estratégica de custos de empresas de construção civil, primeiramente identificaram que não havia conhecimento dos entrevistados do conceito de cadeia de valor. Entretanto, a prática de análise da cadeia de valor tem sido adotada pelas empresas pesquisadas. Outra evidencia apontada pela pesquisa é de que as empresas não mensuram as contribuições de cada fase dos elos da cadeia, ou seja, há uma superficialidade na análise da representatividade dos elos da cadeia. Por fim, os autores concluíram que essa não mensuração das contribuições, pode representar a principal perda para a empresa não proporcionando uma melhora no desempenho das atividades e da inserção da empresa em outros elos da cadeia.

#### 2.3.4.3 Análise do custo de capital

Segundo Assaf Neto, Lima e Araújo (2008) o custo total de capital de uma empresa representa a possibilidade de remuneração do capital, seja ele próprio ou de terceiros, e pode ser compreendido como o retorno médio exigido por toda a empresa. Esse retorno representa o princípio financeiro fundamental das empresas, ou seja, oferecer um retorno de seus investimentos que cubra, pelo menos, a expectativa mínima de ganho de seus investidores. Nesse sentido, os autores afirmam que o conhecimento correto do custo de capital é fundamental para o processo de análise e tomada de decisões financeiras.

Para Botosan (2006) há uma dificuldade em estimar o custo do capital próprio devido à inexistência de modelo definitivo. Não é possível afirmar que as empresas que disponibilizam mais informações aos seus usuários externos reduzam o custo do capital próprio, em alguns casos foi evidenciado essa redução, entretanto, certos tipos de divulgação podem ter o efeito oposto. Portanto, a divulgação de

informações, bem como as escolhas financeiras dos gestores impactam no custo do capital próprio, complementa a autora.

#### 2.3.4.4 Análise do custo da qualidade

Segundo Nakagawa (1991) a partir da década de 1970, disseminada principalmente pelo Japão, surgiu a filosofia da qualidade. Essa filosofia também denominada de “Filosofia da Excelência Empresarial”, teve como principal componente a produção que foi reconhecida como principal recurso para tornar as empresas mais competitivas.

Hansen e Mowen (2001) destacam a importância do cliente para as empresas pois através das exigências feitas por eles, as empresas passaram a entender que a qualidade pode melhorar a posição competitiva e financeira, aumentando a participação no mercado, aumentando as vendas e concomitantemente reduzindo custos. Para os autores, os custos da qualidade podem ser substanciais e significativos e a melhoria da qualidade pode acarretar em aumentos na rentabilidade.

Souza e Collaziol (2006) realizaram uma pesquisa com o objetivo de verificar se as empresas mensuram seus custos de qualidade. O resultado da pesquisa identificou que as empresas não mensuram o custo da qualidade e quando o fazem é subavaliado. Outra constatação é de que as empresas de capital estrangeiro adotam com maior intensidade as práticas de mensuração e controle da qualidade do que as empresas nacionais.

#### 2.3.4.5 Análise do ponto de equilíbrio

Conforme Warren, Reeve e Fess (2008, p. 100) “o ponto de equilíbrio é o nível de operações no qual as receitas e os custos expirados (despesas) de uma empresa são exatamente iguais”. Nesse sentido, os autores esclarecem que equilíbrio em uma empresa significa que não há lucro nem prejuízo operacional. A vantagem de sua utilização é no planejamento, principalmente quando há aumento ou redução de operações. É afetado por variações nos custos fixos, custos variáveis unitários e preço de venda unitário.

Kee (2007) reforça a importância da análise custo-volume-lucro para mensurar as questões econômicas da produção, utilizando o ponto de equilíbrio. A partir dos dados contábeis será possível determinar a quantidade de produtos a serem vendidos para atingir o ponto de equilíbrio, bem como a quantidade necessária para atingir o lucro desejado. No apoio à tomada de decisão, auxilia os gestores a estimar a quantidade necessária a ser vendida de um novo produto para obter lucro e determinar se deve ser produzido, complementa o autor.

#### 2.3.4.6 Análises quantitativas (simulações)

A simulação na opinião de Vieira (2006) ainda não mostrou todo seu potencial e benefícios. Para o autor, a simulação computacional é uma ferramenta, um sistema de informação e planejamento que serve para apoiar o processo decisório. Para Mareth, Alves e Borba (2012, p. 165) “a simulação computacional é um instrumento de análise que se alinha à modelagem de processos, permitindo a visualização de fluxos e gargalos”.

Conforme Vieira (2006) a simulação possibilita a redução de riscos e custos envolvidos nos processos. Nas indústrias, exemplifica o autor, a simulação está sendo utilizada para a redução de estoques, prevendo-os de acordo com o planejamento de produção; aumenta a performance dos processos atuais; garante que novos processos sejam testados e aprovados antes de serem implementados; obtém maior otimização dos recursos e da mão de obra; melhora os resultados da logística com sua cadeia de fornecedores.

Atkinson *et al.* (2011) se referem as simulações como análise *what-if*, com a utilização de *software*, permite que os gestores considerem estratégias alternativas. A análise *what-if* é um modelo para simular o resultado de variar parâmetros ou estimativas chaves de um modelo.

#### 2.3.4.7 *Balanced Scorecard* (BSC)

Segundo Kaplan e Norton (1992), na década de 1980 as medidas financeiras de desempenho já não atendiam os anseios dos executivos que precisavam gerir questões operacionais. Para prover as informações desejadas, os autores desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), que pode ser definido como um

instrumento de controle gerencial, que traduz a missão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho. Os autores incluíram no BSC quatro perspectivas: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a de inovação e aprendizado. Otley (1999) destaca que o BSC não existe de forma isolada, ao contrário, é sustentado por sistemas tradicionais de medição presentes nas organizações. Nesse sentido, o autor afirma que se um indicador ou medida não está no BSC não significa que não é medido ou analisado.

Nascimento *et al.* (2010) ao pesquisarem quais as principais ferramentas gerenciais propostas ou aplicadas na avaliação de desempenho publicadas em pesquisas, identificaram o BSC como prática mais utilizada nas pesquisas publicadas. Em se tratando de utilização do BSC, a pesquisa de Crispim e Lugoboni (2012) em instituições de ensino superior apontou o BSC como modelo de avaliação de desempenho mais utilizado.

#### 2.3.4.8 *Benchmarking*

Harrigton (1993, p. 269) conceitua *benchmarking* como “ato de sistematicamente, definir os melhores processos, procedimentos e práticas”. Para autor, o *benchmarking* é uma ferramenta de melhoria contínua no aperfeiçoamento dos processos, é o ato de olhar para fora da organização, para processos similares em outras organizações. O objetivo é o entendimento do que está sendo feito para utilizar o conhecimento e experiência nos processos a serem desenvolvidos na organização.

Segundo Paliulis e Labanauski (2015) o *benchmarking* pode ser aplicado, além dos processos, em produtos, serviços, atividades, e é importante que sejam contínuas. Pode se investigar os produtos dos concorrentes ou empresas que são consideradas líderes em um segmento e a principal vantagem de sua utilização é fornecer informações de qualidade e custos externos aos gestores.

#### 2.3.4.09 Custeio por absorção

De acordo com Martins (2003, p. 37) o custeio por absorção é o “método da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos”. No custeio por absorção, argumenta o autor, todos os custos de produção são distribuídos aos

produtos. Um fator importante para a utilização do custeio por absorção, complementa o autor, é a obrigatoriedade de sua utilização pela legislação fiscal.

Bornia (2010) apresenta o custeio por absorção de duas formas: custeio por absorção integral ou total e custeio por absorção ideal. No custeio por absorção total todos os custos de produção são apropriados aos produtos. Por outro lado, no custeio por absorção ideal os custos com desperdícios de insumos não são distribuídos aos produtos. Souza e Diehl (2009) argumentam que separar as perdas dos custos realmente incorridos permite uma avaliação de desempenho mais consistente.

Conforme Gupta, Penvzner e Seetharaju (2010) nos Estados Unidos assim como no Brasil o método aceito pela legislação é o custeio por absorção, entretanto, há rumores sobre o fato de que ao adotar o custeio por absorção, as empresas distribuem todos os custos aos produtos e as unidades que não foram vendidas são transferidas ao estoque diretamente no balanço patrimonial, reduzindo o custo dos produtos vendidos e aumentando o resultado do período, obtendo incentivos para aumentarem sua produção. Como resultado da pesquisa realizada pelos autores, não foi identificada relação entre a quantidade produzida e os incentivos; e que os gestores precisam de tempo hábil para modificar decisões sobre os estoques, mas que isso pode caracterizar gerenciamento de resultado. O resultado mais importante é a evidente ligação entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira, de forma que as políticas de investimento de capital têm implicações diretas nos estoques e avaliação de desempenho futura.

Os métodos de custeio têm objetivo de identificar a relação entre custos e produtos (SOUZA; DIEHL, 2009). Existem outros métodos e sistemas de custeio que não serão abordados nesta pesquisa, tais como: ABC, direto, e variável, pois foram consideradas as práticas mais adotadas dos estudos que serviram sustentaram a escolha das práticas para esta pesquisa.

#### 2.3.4.10 Custo do ciclo de vida

Sakurai (1997, p. 157) menciona que o custo do ciclo de vida “é um método de apuração do custo de um produto ou equipamento durante toda a sua vida útil”. Para Hansen e Mowen (2001) o custo do ciclo de vida tem ênfase na redução de custos. Os autores afirmam que as estratégias de redução de custos devem identificar que

as decisões tomadas no começo do ciclo de vida podem acarretar em reduções de custos para etapas posteriores. Sugerem aos gestores, que conciliem um bom entendimento das atividades, dos direcionadores de custos e de como as atividades se inter-relacionam.

#### 2.3.4.11 Custo padrão

O custo padrão surgiu da necessidade de controle dos custos nas empresas. Inicialmente se desenvolveu para verificação do valor real das despesas de produção dos produtos ou serviços e os custos que se obtinham representam os custos históricos. Os custos históricos não devem ser utilizados para comparações, pois pode se comparar custos distorcidos, ou seja, ambos contendo graus de ineficiências diferentes. Portanto, o custo padrão revela prontamente as divergências entre o custo real e as estimativas, proporcionando que se identifiquem suas falhas (ASSOCIAÇÃO DE CONTADORES DA INGLATERRA E PAÍS DE GALES, 1972).

Para Marie *et al.* (2010) as empresas têm escolhido reconfigurar os sistemas existentes com mais rigor, a investir em novos e caros sistemas, o que resulta na adoção do custo-padrão às necessidades específicas. A pesquisa realizada pelos autores comprova essa afirmação ao identificar que 77% das indústrias e 39% das empresas de serviço de Dubai utilizam o custo padrão. Também foi identificado na pesquisa que 90% das indústrias e 71% das empresas de serviço, consideram o custo-padrão importante para o controle dos custos e avaliação de desempenho.

#### 2.3.4.12 Gestão baseada em atividades (ABM)

Cogan (1997) traça um paralelo entre o custeio ABC e a gestão baseada em atividades, afirmando que a segunda geração do ABC com foco no processo, permite a identificação do fator que determina o custo da atividade (direcionador de custos) e a chance de melhorias e mecanismos para aprimoramento. Para o autor, o ABM almeja atingir os dois objetivos de duas maneiras, a primeira através da melhoria do valor percebido pelos clientes e a segunda, pela melhoria do lucro, em virtude da primeira.

Segundo Hansen e Mowen (2001) a gestão baseada em atividades pode ser entendida como um sistema integrado para melhorar o valor ao cliente e o resultado

alcançado ao fornecer este valor, incluindo o custeio do produto e a análise de valor do processo. Nesse sentido, complementa o autor, a gestão baseada em atividades apresenta duas dimensões: a dimensão de custos e a dimensão de processo. A dimensão de custos fornece informações de custos sobre os recursos, atividades, produtos, clientes e outros que a empresa necessitar, com objetivo de melhorar a exatidão da distribuição dos custos. Na dimensão de processo o foco são as informações sobre quais atividades são realizadas, por que são realizadas e quão bem são realizadas, objetivando a redução de custos.

#### 2.3.4.13 Gestão de estoques – *Just-in-time*

Nakagawa (1991) destaca que na década de 1980 o *just-in-time* (JIT) representou o componente essencial da excelência empresarial. Essa prática, segundo o autor, tem como objetivo a redução de estoque da empresa, de seus fornecedores e clientes. Para Giansesi e Biazzi (2011) a gestão de estoques não recebe a atenção que merece, pois, as principais práticas para dimensionamento dos estoques datam do início do século passado. Embora muitas pesquisas foram realizadas para aperfeiçoamento dos métodos quantitativos que apoiam as decisões de o que, quanto e quando suprir os estoques, na realidade tem sido incomum encontrar empresas brasileiras que utilizem métodos quantitativos formais para apoio à gestão de estoques; ao contrário, é comum o uso de métodos empíricos, qualitativos e baseados em intuição.

Peinado e Graeml (2014) procuraram identificar as temáticas da gestão de operações que são reconhecidas por empresas montadoras do setor automotivo, tanto na criação e utilização quanto na disseminação de novos conceitos produtivos. O resultado da pesquisa apontou seis temas que se destacam: gestão da qualidade; sistema de produção enxuta; gerenciamento de recursos humanos em operações; gerenciamento da produção e processos; projeto, mensuração e melhoria do trabalho; e mensuração do desempenho e produtividade. A prática de *just-in-time* é parte integrante do tema sistema de produção enxuta, mencionado por todas as empresas pesquisadas.



#### 2.3.4.14 Margem de contribuição

Para Warren, Reeve e Fess (2008, p. 97) “a margem de contribuição é a relação entre custo, volume e lucro”. A utilização dessa prática é muito valorizada no planejamento empresarial, pois fornece informações sobre o potencial de lucro da empresa, é o excedente da receita de vendas sobre os custos variáveis, complementam os autores. Garrison, Noreen e Brewer (2013) definem a margem de contribuição como a quantia restante da receita de vendas depois das deduções das despesas variáveis. Assim, representa o montante para cobrir os gastos fixos e posteriormente gerar lucro, se não for suficiente para cobrir os gastos fixos, a empresa apura prejuízo no período.

Segundo Alves (2013) pode-se calcular a margem de contribuição por produto, por departamento, divisão de negócio ou filial e, ainda, a margem de contribuição por fator limitativo. Nesse caso, segundo o autor, sua utilização pode embasar a escolha do melhor mix de produção considerando os fatores limitadores de produção. Bernardi (2010) afirma que com a utilização da margem de contribuição se pode avaliar o quanto cada venda contribui para pagar os gastos fixos.

Conforme Spaller (2006) as instituições bancárias estão utilizando cada vez a margem de contribuição não somente para medir a rentabilidade, mas como uma ferramenta auxiliar na tomada de decisão. Para o autor, a margem de contribuição utilizada nos relatórios de rentabilidade evidencia como o comportamento do custo impacta na rentabilidade. Se utilizada para fixar o preço de venda, os gestores podem identificar exatamente o preço a ser alcançado para cobrir os gastos variáveis, os gastos fixos, e finalmente, propiciar lucro.

#### 2.3.4.15 Medidas financeiras de desempenho

Para Anthony e Govindarajan (2001), os sistemas de avaliação de desempenho têm o objetivo de verificar se as estratégias da empresa estão sendo cumpridas através de parâmetros escolhidos pela alta direção. A avaliação de desempenho compreende as medidas financeiras e não-financeiras.

De acordo com Rossi (2014) as medidas financeiras de desempenho têm foco interno, possuem apenas uma dimensão, o direcionador é o custo, o objetivo é financeiro e o benefício esperado é o controle de custos. O autor cita como

principais indicadores financeiros: capital circulante líquido, índices de liquidez, giro de estoque, prazo médio de pagamento, prazo médio de recebimento, giro do ativo total, pedidos processados por hora trabalhada, custos totais da cadeia de suprimentos, entre outros.

Nascimento, Kroenke e Beuren (2010) identificaram que das publicação de artigos sobre indicadores de desempenho, entre 2000 e 2008, 49% tratavam do enfoque econômico-financeiro indicando o controle como principal característica dos indicadores de desempenho. Os autores destacam que um dos tópicos mais discutidos nos sistemas de medição de desempenho são o uso de medidas financeiras e medidas não financeiras na avaliação de desempenho, pois devido ao cenário atual se privilegiam os intangíveis aos tangíveis nas organizações.

As práticas EVA, ROI, VPL, TIR, margem de contribuição também são adotadas como medidas financeiras de desempenho, além de atender aos objetivos específicos de sua utilização.

#### 2.3.4.16 Medidas não financeiras de desempenho

Eccles (2000) ao criticar os indicadores de desempenho baseados somente em dados financeiros menciona que desde 1951 há menção da insatisfação do uso limitado desses dados, reforça que eles proporcionam uma visão imediatista, de curto prazo. Na opinião do autor, se faz necessário desconsiderar os dados financeiros como sendo a base para a mensuração do desempenho e tratá-los como mais um entre uma variedade ampla de indicadores. A percepção de que o sistema até então vigente, com forte orientação financeira, arruinava a estratégia, pois se concentrava nos serviços e não nos clientes.

Neely (2002) afirma que existe uma unanimidade no fato de que as avaliações não financeiras devem equilibrar as financeiras. As medidas não financeiras apresentam uma perspectiva histórica, ou seja, relatam o que ocorreu no passado, sem oferecer uma indicação do futuro. Para o autor, as avaliações baseadas em dados financeiros como, por exemplo, a rentabilidade do investimento ao final de determinado período, é o resultado de decisões e ações já realizadas, entretanto, medias não financeiras como a satisfação do cliente de hoje poderá, ser um indicador de que as pessoas irão ou não repetir as compras amanhã, e a partir dessa informação projetar as vendas futuras, outros aspectos, somados a satisfação

do cliente, poderão afetar as vendas como, por exemplo, política de preços, concorrência, etc.

Para Poincelot e Wegmann (2008) os indicadores não-financeiros de desempenho mitigam os conflitos de interesse entre gestores e empregados, no intuito de melhorar o conhecimento dos esforços e realizações dos empregados. Os indicadores não-financeiros fornecem informações sobre o comportamento, a influência, auto incentivo e podem propiciar mudanças em termos de necessidades de competências. Para os autores as motivações para utilização dos indicadores não-financeiros se baseiam em duas justificativas. Primeiro, refere-se à perspectiva de natureza contratual, quando atuam como mecanismos de incentivo, como ferramenta de controle e medição de desempenho ou como instrumento de alinhamento estratégico. Depois, pela perspectiva cognitiva, ou seja, quando podem melhorar o conhecimento e aprendizagem operacional.

#### 2.3.4.17 Orçamento baseado em atividades

Para Lunkes (2011) pode-se considerar o orçamento baseado em atividades como uma extensão do custeio baseado em atividades, com projeção dos recursos nas atividades e o uso de direcionadores de custos para estimar e controlar a carga de trabalho e recursos, portanto, as empresas que combinam essas duas práticas obtêm resultados positivos com possibilidades de desenvolver orçamentos com metas mais flexíveis e planejamento contínuo. Nesse sentido, o autor afirma que o orçamento baseado em atividades é uma estratégia quantitativa e financeira que orienta a empresa a priorizar atividades e recursos para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Segundo Pietezak (2014) para eliminar ou reduzir as desvantagens dos orçamentos tradicionais, algumas empresas têm implementado novas soluções destinadas a lhes permitir se adaptar às constantes mudanças no cenário empresarial. Uma delas é o orçamento baseado em atividades, com base no custeio ABC, que considera o fato de que o orçamento é uma das práticas gerenciais mais utilizadas pelas empresas, portanto, há que se adaptar às necessidades dos gestores. Para a autora, a principal vantagem do orçamento baseado em atividade é que os custos podem ser precisamente associados às atividades tornando o processo de planejamento mais efetivo. Dentre os principais benefícios, destacam-

se: estabelecimento de orçamentos mais realistas, precisão na identificação das necessidades de recursos, melhor identificação dos custos envolvidos nas atividades, melhor alocação dos custos. Como aspectos negativos dessa prática, a autora cita o tempo e o valor para implementá-la, pois é necessário que a empresa utilize também o custeio ABC.

#### 2.3.4.18 Orçamento de capital

Para Welsch (1976) o orçamento de capital é parte do plano de longo prazo e se realiza durante o período seguinte à sua elaboração. O orçamento de capital refere-se ao processo de planejamento dos investimentos que se realizam no longo prazo, tais como, aquisição de equipamentos fabris, construção de prédios para aumento de fábrica, lançamento de novos produtos, etc. Normalmente, há mais projetos e alternativas de investimentos do que recursos para financiá-los, a responsabilidade dos gestores, por consequência, é a escolha de alternativas que propiciem o maior retorno sem prejuízos à saúde financeira da empresa (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Andrés, Fuente e San Martin (2015) pesquisaram a utilização do orçamento de capital nas empresas espanholas e identificaram que as técnicas mais utilizadas para análise dos investimentos são taxa interna de retorno, *payback* e valor presente líquido. Os autores citam que o tamanho da empresa tem um impacto positivo na frequência de uso dessas técnicas, além de que, quanto maior for a empresa maior será a propensão do uso de outras técnicas, tais como, valor presente líquido, análise de sensibilidade e modelos de simulação. Outro achado da pesquisa indica que os gestores preferem à utilização de técnicas mais antigas em detrimento das mais atuais.

#### 2.3.4.19 Orçamento flexível

Conforme Hansen e Mowen (2001) o orçamento flexível proporciona os custos esperados para uma faixa de atividade, ou seja, apresenta quanto serão os custos em vários níveis de atividades. A utilização do orçamento flexível no planejamento propicia aos gestores a simulação financeira em vários cenários alternativos, apoiando o processo decisório. Para os autores, é possível sua utilização para

controle, comparando os custos atingidos e os custos orçados para determinado nível de atividade. Destaca-se o fato de que ao adotar o orçamento flexível, os gestores comparam os mesmos elementos tornando a avaliação do desempenho mais consistente.

Warren, Reeve e Fess (2008) defendem que o orçamento flexível é formado por vários orçamentos estáticos para diversos níveis de atividades e sua principal função é estimar e controlar os custos de produção e despesas operacionais. Segundo Lunkes (2011) esse método surgiu na década de 1970 e também foi aperfeiçoado nos últimos anos, absorvendo novas maneiras de apropriação dos recursos por meio dos direcionadores. Além disso, complementa o autor, devido a sua característica, necessita maior participação dos gestores, pois o nível de informação no processo é um fator importante para seu resultado.

#### 2.3.4.20 Orçamento operacional

Para Anthony e Govindarajan (2001) o orçamento operacional é projetado para o período de um ano e inclui as receitas e despesas previstas para esse período e está intimamente ligado ao planejamento estratégico, ou seja, é o desdobramento das estratégias da empresa. Nesse sentido, os autores destacam suas principais finalidades: detalhar o plano estratégico, coordenar as atividades da empresa, definir responsabilidades e limites de gastos aos gestores e informar o que se espera deles, e por fim, é utilizado como medida de avaliação de desempenho.

Atkinson *et al.* (2015) definem o orçamento operacional como um conjunto dos programas operacionais da empresa que incluem: vendas, gastos de capital, produção, aquisição de materiais, contratação e treinamento de pessoal e as despesas administrativas. Lunkes (2011) defende que o orçamento pode variar de acordo com a empresa e isso impactará no nível de detalhamento desse orçamento.

#### 2.3.4.21 Planejamento estratégico

Conforme Welsch (1976) um dos principais avanços na gestão deve-se ao uso do planejamento de longo prazo. Também denominado de planejamento estratégico, por estar ligado às estratégias da empresa, tem objetivo de estabelecer as diretrizes da empresa por um determinado prazo, compreendendo como e

quando determinadas decisões e ações devem ser executadas. Corroboram Anthony e Govindarajan (2001) ao considerar o planejamento estratégico como parte do processo de gerenciamento. Nesse sentido, os autores destacam as vantagens do planejamento estratégico, tais como: suporte para elaboração do orçamento anual, um mecanismo de aperfeiçoamento para os gestores, uma prática que leva ao pensamento de longo prazo, alinhamento entre as ações e a estratégia da empresa, e por fim, auxilia o estabelecimento das ações de curto prazo para o cumprimento da estratégia de longo prazo.

#### 2.3.4.22 *Payback*

O método do período de retorno do investimento – *payback* pressupõe que as receitas e despesas, com exceção da depreciação dos ativos fixos, sejam todas na forma de caixa. O período de tempo entre a data do investimento e a data de recuperação do valor investido, é o período de retorno do investimento (WARREN, REEVE; FESS, 2008). Segundo Garrison, Noreen e Brewer (2013) esse método concentra-se no tempo em que um projeto leva para recuperar seu investimento inicial com as entradas de caixa líquidas que produzir. O período do *payback* é expresso em anos e o princípio é de quanto mais rápido o custo do investimento for recuperado, melhor é o investimento, frisam os autores.

Conforme Andrés, Fuente e San Martin (2015) o *payback* é utilizado juntamente com o valor presente líquido e a taxa interna de retorno nas empresas espanholas. A associação dessas técnicas em conjunto podem sugerir que os gestores tendem a utilizá-las de forma cumulativa para que não sejam substituídas por outras que ainda não estejam familiarizados e ou obter resultados similares, ou redundantes, para suportar as suas propostas de investimentos em casos de indecisão, explicam os autores.

#### 2.3.4.23 Precificação estratégica

Guilding (1999) ao pesquisar sobre a análise dos custos dos concorrentes em empresas da Oceania, listou as cinco práticas de contabilidade focadas no concorrente (CFC) mais adotadas pela literatura, dentre elas encontra-se a precificação estratégica. A precificação estratégica, conforme o autor é a análise dos

fatores estratégicos no processo e podem incluir: reação dos preços do concorrente, elasticidade dos preços de mercado, crescimento, as economias de escala e experiência.

O estudo de Andrade *et al.* (2013) objetivou pesquisar a intensidade da utilização das práticas de contabilidade gerencial estratégica (CGE), dentre as quais a precificação estratégica. Como resultado, identificaram que apenas sete das vinte e sete empresas pesquisadas a adotavam. Para os autores, a pesquisa possibilitou a observação de que as práticas de CFC são consideradas menos importantes do que a medição integrada do desempenho, custeio estratégico e custeio meta.

#### 2.3.4.24 Retorno sobre Investimento (ROI)

Assaf Neto (1997) explica que esse indicador é medido principalmente pela relação entre o resultado gerado pelos ativos e o montante dos investimentos realizados gerador do resultado operacional. Essa medida fundamentada nos resultados da atividade da empresa, mensura o retorno produzido pelas decisões de investimento e permite uma avaliação sobre a atividade empresarial. Também pode ser utilizado para decisões sobre financiamento, considerando o custo de captação de recursos.

Para Saurin *et al.* (2013) a concepção básica do ROI consiste no lucro líquido operacional em relação ao investimento total. Entende-se por investimento total o valor próprio mais o capital de terceiros e o ROI representa o retorno sobre esse capital empenhado no empreendimento. As empresas de capital aberto utilizam o valor de mercado do capital próprio e as empresas de capital fechado o valor do patrimônio líquido. O capital de terceiros é representado pela dívida total ou financiamento. Nessa perspectiva, complementam os autores, o ROI é uma medida de rentabilidade que permite indicar uma classificação das empresas e correlacioná-las com outros indicadores.

#### 2.3.4.25 Taxa interna de retorno (TIR)

Conforme Garrison, Noreen e Brewer (2013, p. 583) “a taxa interna de retorno é a taxa de retorno de um projeto de investimento ao longo de sua vida útil”. Essa taxa é resultante de um valor presente líquido igual a zero. Hansen e Mowen (2001)

mencionam que a taxa interna de retorno é a prática de aplicação mais utilizada e que um dos motivos para sua ampla adoção é de que os gestores acreditam que a TIR seja a taxa de retorno composta real do investimento.

Andrés, Fuente e San Martin (2015) identificaram que a taxa interna de retorno é utilizada em 54,7% das 139 empresas pesquisadas que adotam o orçamento de capital. Souza e Lunkes (2013) identificaram que as técnicas mais utilizadas para análise dos investimentos em empresas do segmento hoteleiro são valor presente líquido e taxa interna de retorno. Nessa pesquisa, segundo os autores, foi apontado que a definição do projeto e a análise financeira representam as etapas mais difíceis em projetos de investimentos na área de serviços.

#### 2.3.4.26 Valor econômico agregado (*Economic Value Added* - EVA)

Para Ehrbar (1999) o valor econômico agregado é uma medida de desempenho para apoiar os gestores no processo decisório, visando o aumento do lucro da empresa e acionistas. Se utilizado em sua plenitude, complementa o autor, representa uma medida de desempenho intimamente ligada à criação de riqueza para o acionista, uma medida para melhoria contínua, orientação para o processo decisório, método simples de ser transmitido aos executivos, uma variável base para a remuneração, pode ser utilizada para comunicar metas e seus atingimentos, e por fim, pode ser considerada uma ferramenta de governança corporativa.

Conforme Teixeira e Amaro (2013) o EVA objetiva medir a capacidade das empresas de gerarem lucros acima das expectativas dos investidores, comparando os resultados operacionais com o custo do investimento realizado na atividade do efeito fiscal. Em sua pesquisa os autores procuraram caracterizar a evolução da criação de valor para uma empresa de energia. Ao analisarem os períodos de 2005 a 2010, constataram que nos anos de 2006 e 2007 foram identificados os melhores resultados. Em relação ao EVA, permaneceu em consonância com os demais indicadores utilizados na análise.

#### 2.3.4.27 Valor presente líquido (VPL)

Segundo Warren, Reeve e Fess (2008) o método de valor presente líquido (VPL) também reconhecido como método do fluxo de caixa descontado, tem como



objetivo comparar o investimento inicial de caixa e o valor presente dos fluxos de caixa líquidos. Garrison, Noreene Brewer (2013) discutem as vantagens da utilização do VPL em relação à TIR. Primeiramente, os autores mencionam a simplicidade de sua utilização; e em segundo lugar, que o VPL infere que a taxa de retorno seja a taxa de desconto.

Para Trigeorgis (2007) a principal crítica à adoção do VPL é de que essa prática não é capaz de compreender a flexibilidade exigida dos gestores para adaptar-se a novas decisões e revisar decisões passadas mediante aos acontecimentos repentinos do mercado. O VPL apropria-se de um cenário esperado de fluxos de caixa e presume que os gestores não farão modificações na estratégia por ora adotada. As principais características do mercado enfrentadas pelas empresas são as mudanças, incertezas e competitividade o que provavelmente acarretará em alterações em seus fluxos de caixa, complementa o autor.

## 2.4 REGULAÇÃO GOVERNAMENTAL

Na opinião de Fiani (1998) a regulação econômica pode ser definida como a atuação do Estado com o objetivo de limitar os graus de liberdade dos agentes econômicos nos processos decisórios. Para Gelis Filho (2006) a definição de regulação, além da intervenção do Estado na economia, também se caracteriza pela intervenção do Estado nas questões sociais com o propósito de corrigir falhas de mercado e aumentar o bem-estar da sociedade, sem que para isto seja necessário que o Estado produza bens e/ou serviços através de instituições estatais.

De acordo com Salgado (2003), a regulação governamental tem como objetivos incentivar os investimentos necessários para o desenvolvimento econômico, prover o bem-estar dos consumidores e usuários e propiciar a eficiência econômica. Para Pires e Piccini (1999) a tarefa regulatória é muito complexa, pois se depara com as diversas contrariedades oriundas da assimetria de informações dos envolvidos, impactando no comportamento das empresas e tornando o monitoramento problemático para os reguladores.

Para Majone (2013) a diferença entre os modelos de regulação utilizados até a década de 1980 refere-se ao modo, escopo e/ou nível de regulação, e o prestígio das políticas reguladoras em relação a outras funções governamentais. Ainda,

destaca o autor, que ao comparar o Estado regulador brasileiro atual com o dos Estados Unidos e Europa percebe-se que a essência da regulação permanece e sofreu pouca influência do regime econômico onde o mercado deve funcionar livremente, como se caracteriza nos demais países.

No Brasil a revolução de 1930, conforme discorre Fonseca (2012), já apresentava planos para as atividades industriais, embora até aquele momento o cenário fosse agrário. O forte apelo pela industrialização se fortaleceu após a I Guerra Mundial, com apoio das estruturas industriais já existentes, desenvolvidas através da utilização de matérias-primas locais. Entretanto, outras iniciativas de industrialização já haviam sido propostas, mas somente a partir de 1930, com a associação de acontecimentos externos e a força política é que se originou uma política econômica para o país que perdurou pelas cinco décadas seguintes, complementa o autor.

De fato, a empresa pública se difundiu no século XIX com o desenvolvimento do gás, da eletricidade, da indústria da água, das ferrovias, dos telégrafos e posteriormente da telefonia. Esses segmentos econômicos, ou parte deles, exibem características de monopólios naturais. Justifica-se a partir disto, a propriedade pública para proteger o consumidor da exploração dos monopólios privados. Destaca-se que a nacionalização das indústrias oportunizou o desenvolvimento econômico, favoreceu regiões, incentivou a democracia industrial e segurança nacional (MAJONE, 2013).

Segundo Rocha (2009) até a década de 1980 a gestão pública caracterizava-se pela centralização decisória e financeira, e somente a partir da Constituição Federal de 1988 a participação da sociedade civil passou a ser considerada como um elemento para a gestão pública, de forma a exercer uma influência na formulação e implementação de políticas públicas.

Conforme Paiva (1994) uma maneira de reaver os investimentos feitos em setores privados na década de 1970 conforme a política de fomento da época, foi a adoção de um Programa Nacional de Desestatização, lançado como uma importante ferramenta para ajuste fiscal, dentro do contexto da reforma estatal. O programa, aprovado no governo Collor, além de assumir a meta de “reprivatização” das empresas, possuía a missão de privatizar empresas tradicionais do setor produtivo estatal.

Diante desse cenário, relata Paiva (1994), ocorreu a venda bem-sucedida da USIMINAS em 1991. Até 1994 um total de 66 empresas de segmentos diversos já haviam sido privatizadas como, por exemplo, siderurgia, petroquímica, fertilizantes. Destacam-se a privatização da Lloyd (transporte marítimo), EMBRAER (aeronaves), e outros setores industriais cujo controle foi assumido pelo BNDES. No âmbito do serviço público foram privatizadas a Light e Escelsa (distribuidoras de energia elétrica) e a RFFSA (transporte ferroviário).

#### **2.4.1 As Empresas de Setores Regulados**

Segundo Santos *et al.* (2012) a regulação é herança de uma economia instável onde os órgãos reguladores precisam ficar atentos para a atuação das empresas de forma a evitar desequilíbrios cambiais, comerciais e o retorno da inflação. Para estes setores são criadas normas políticas, tributárias, sociais e ambientais de forma que estas organizações atendam os interesses sociais e coletivos, sem comprometer o desenvolvimento econômico e a geração de riquezas, argumenta o autor.

Na opinião de Souza, Galdi e Teixeira (2010) alguns setores da economia regulados pelo governo sofrem maior controle através da ação das agências reguladoras, pois se relacionam com maior intensidade com a sociedade, tais como: educação, transporte, saúde e meio ambiente. E sabe-se que é função do Estado manter o equilíbrio entre os interesses da sociedade e da iniciativa.

No período de 1990 a 2005, conforme destaca Cardoso *et al.* (2013), foram privatizadas 48 empresas, sendo 13 do segmento de finanças e seguros e 13 do setor de siderurgia e metalurgia. Os autores observaram que as empresas apresentaram nos dois anos subsequentes à privatização indicadores de desempenho econômico em ascensão, quando comparados aos dois anos anteriores à privatização.

Filardi, Leite e Torres (2014) ao analisarem o desempenho da empresa Light após a privatização do setor elétrico pelo período de 15 anos, identificaram que a empresa fez grandes investimentos em equipamentos nos anos de 1998 e 1999. Nos anos de 2000 a 2002 os investimentos foram reduzidos, caracterizando uma crise na gestão e fazendo com que a empresa registrasse seus piores prejuízos. A empresa reduziu drasticamente seus investimentos e a partir de 2006 passou a registrar lucro, ou seja, passados nove anos de sua privatização.

As empresas inseridas no segmento de água e saneamento contam com o Estado como seu principal acionista. Segundo Borja (2014) o setor de saneamento, segmento que trata principalmente do abastecimento de água potável e da coleta e tratamento dos esgotos, passa desde 2003 por um momento de reestruturação. Entretanto, assim como outros serviços prestados pelo Estado ainda há uma carência incompatível para um país que em 2012 passou a ser a 6ª economia do mundo. Nas empresas desse setor o Estado é o principal acionista, justificando a falta de investimentos.

Conforme Lima e Silva (2012), somente a partir da década de 1990 que ocorreu a quebra do monopólio estatal sobre petróleo e gás apoiado na liberação econômica. Ressalta-se que esse acontecimento incentivou os leilões para exploração do petróleo e gás no Brasil, entretanto, os recursos destinados à ciência e tecnologia, voltados à P&D em petróleo e gás, são oriundos de políticas públicas.

#### **2.4.2 Agências Reguladoras Federais**

A reestruturação de alguns setores econômicos que foram privatizados nas últimas décadas exige regulação. Segundo Moura (2002) a decisão de regulação baseia-se nas imperfeições de mercado, tais como: monopólio, assimetria da informação, externalidades e comportamento competitivo. A regulação, para Basso e Silva (2000) apresenta diversos problemas, tais como: pode conservar os monopólios em condições providenciais pela adoção de

barreiras ao ingresso de novas empresas no mercado; é custosa e de difícil monitoração; e pode criar trama e corrupção. Tarifas fixadas a baixos níveis podem ainda levar a empresa controlada à falência.

Para Pires e Piccinini (1999, p.4) os objetivos da regulação são

1) perseguir a eficiência econômica, garantindo o serviço ao menor custo ao usuário; 2) evitar o abuso de poder do monopólio, assegurando a menor diferença entre preços e custos, de forma compatível com o nível desejado de serviço; 3) garantir o serviço universal; 4) garantir a qualidade do serviço prestado; 5) implantar canais para atender reclamações dos usuários ou consumidores sobre a prestação de serviço; 6) encorajar a inovação; 7) assegurar a padronização tecnológica e a compatibilidade entre equipamentos e 8) garantir a segurança e proteger o meio ambiente.

Ainda, Pires e Piccini (1999) esclarecem que o setor de telecomunicações foi privatizado após a elaboração da Lei Geral das Telecomunicações, Lei 4.792/96 que estabeleceu os princípios do novo modelo institucional do setor, incluindo a criação de uma agência reguladora independente e com autonomia, a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Para o setor elétrico, o processo de privatização começou paralelamente com a criação da agência reguladora, a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) e das demais regras.

A Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis foi criada pela Lei 9.478/97, oportunizando a quebra do monopólio da Petrobrás para exploração, produção, importação e exportação do petróleo, entretanto, a empresa não foi privatizada (MOURA, 2002). Além das competências de regular, contratar e fiscalizar, a ANP é considerada referência em pesquisa e exploração do petróleo e gás (ANP, 2015).

Atualmente, o Brasil dispõe de dez agências reguladoras federais e diversas outras estaduais e municipais que foram criadas para fiscalizar a prestação de serviços públicos pela iniciativa privada (PORTAL BRASIL, 2015). Sampaio (2013) chama a atenção para a questão da transparência –

*accountability* – das agências reguladoras e sugere que ao tomarem uma decisão, sejam divulgados os critérios utilizados que fundamentaram a escolha.

### **2.4.3 A Regulação e o Impacto na Contabilidade**

Costa *et al.* (2009) destaca a regulação como uma das características da contabilidade brasileira, pois comparando com outros países a regulação está presente a partir da legislação sobre a apresentação das demonstrações contábeis. As empresas, além de atender a Lei das Sociedades Anônimas, Lei nº 6.404/76 e de suas atualizações a Lei nº 11.638/07 e da Lei nº 11.941/09, dos procedimentos complementares impostos pela CVM e a legislação da Agência Nacional Reguladora na qual o segmento econômico está inserido. Para os autores a necessidade da regulação está fundamentada no risco da atividade econômica, pois se uma dessas empresas falir poderá propiciar grandes consequências à população.

As empresas inseridas nos segmentos de água e saneamento, energia elétrica e gás natural, além de atender a Lei das Sociedades Anônimas, procedimentos complementares dispostos pela CVM estão sujeitas as normas das agências reguladoras federais que podem gerar demonstrações contábeis mais conservadoras, pois o lucro apresentado pelas empresas em suas demonstrações financeiras é repetidamente utilizado por comissões do governo e por agências reguladoras como instrumento de regulação, como por exemplo nas circunstâncias de aumento de tarifas, determinação de impostos, etc. (COSTA *et al.*, 2009).

Cabe ressaltar que até a aprovação da norma do *Internacional Financial Reporting Interpretations Comitê* - IFRIC 12 e da interpretação emitida pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC, o ICPC 01 que trata dos contratos de concessão de energia elétrica no Brasil, o manual do setor elétrico

não se diferenciava das normas aplicadas à contabilidade societária. Entretanto, a partir da adoção do ICPC 01 as empresas do setor elétrico passaram a divulgar informações que não atendiam às exigências da ANELL, o que acarretou na aprovação da Resolução Normativa nº 396/10 que criou a contabilidade regulatória e aprovou as alterações no documento específico do setor (ANELL, 2016).

Este documento denominado de Manual de Contabilidade do Setor Público de Energia Elétrica, MCSE, contempla o plano de contas do setor elétrico, objetivos, instruções gerais, instruções contábeis, instruções de divulgação de dados e informações contábeis, financeiras etc. estabelecidas pela ANEEL. A última versão deste manual foi revisada para atender às necessidades de alterações no plano de contas devido à convergência das normas contábeis brasileiras às normas internacionais, mudanças ocorridas no setor, entre outras necessidades, passando a vigorar em 1º de janeiro de 2015 (ANELL, 2016).

Brugni *et al.* (2012) cita algumas divergências entre a contabilidade regulatória e contabilidade societária referentes aos seguintes aspectos: conta de ativo imobilizado em curso: mantida pelo MCSE e na societária foi criada uma conta retificadora; conta de ativo imobilizado em serviço mantida pelo MCSE e extinta pela contabilidade societária; conta de receita de construção não prevista no MCSE aparece apenas na societária; conta de receita financeira e conta de outros créditos não previstas no MCSE apenas na contabilidade societária.

Monteiro (2014) investigou a possível influência das normas internacionais de contabilidade e da contabilidade regulatória sobre a contabilidade gerencial das empresas do setor elétrico e identificou que mais de 50% destas empresas considera as informações oriundas da contabilidade

regulatória importantes para a contabilidade gerencial. Ainda, segundo o autor, as decisões operacionais são muito mais baseadas na contabilidade regulatória do que na contabilidade societária. Entretanto, para fins de elaboração do relatório gerencial prevalece as informações oriundas da contabilidade societária.

A partir das pesquisas acima mencionadas pode-se inferir que a contabilidade regulatória, embora apresente algumas divergências em relação à contabilidade societária, contribui para que a contabilidade gerencial disponibilize maiores informações para o processo de tomada de decisão.

O setor de água e saneamento básico é regulado por agências estaduais que intercedem em todos os municípios do Estado. Portanto, pode existir diferenças entre as obrigações a serem cumpridas pelas empresas de acordo com o local de atuação. Destaca-se o Estado de São Paulo, que possui um Manual de Contabilidade Regulatória e Plano de Contas Regulatório a serem utilizados pelas empresas do setor de saneamento do São Paulo reguladas pela Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo, a ARSESP.

No setor de gás natural as empresas estão submetidas à legislação societária, normas CVM e a Agência Reguladora possui foco nas questões relacionadas ao funcionamento das indústrias e do comércio, em promover as licitações e contratos para a atividade de exploração e na fiscalização para que todas as normas desta atividade sejam cumpridas (ANP, 2016).

A seguir serão apresentadas pesquisas que contribuirão para a análise e compreensão dos resultados.



## 2.5 ESTUDOS RELACIONADOS

Neste tópico são abordados alguns estudos sobre as práticas de controladoria adotadas por empresas de setores não regulados pelo governo. Posteriormente, os resultados desses estudos são comparados com os resultados dessa pesquisa. Para identificação destes estudos foram consultados teses e dissertações de programas de pós-graduação *stricto sensu* e bases de dados, tais como: o portal de periódicos da Capes e EBSCO Discovery Service.

Os critérios para seleção dos estudos relacionados foram: a) que abordassem práticas de controladoria, artefatos de controladoria ou contabilidade gerencial no título, resumo ou nas palavras-chave; b) que o instrumento de coleta de dados utilizado, preferencialmente, seja questionário; e, c) que a amostra da pesquisa incluísse empresas segmentos não regulados pelo governo.

### 2.5.1 Estudos Nacionais

Diversos estudos nacionais têm sido desenvolvidos com o intuito de verificar a adoção das práticas de controladoria no processo de gestão das empresas de setores não regulados. O Quadro 2 sintetiza alguns desses estudos.

Quadro 2 – Estudos relacionados nacionais

Autor	Título	Objetivo
Muller e Buerer (2010)	Estrutura formal e práticas de controladoria em empresas familiares brasileiras	Investigar a estrutura formal e práticas de controladoria de suporte à gestão de empresas familiares brasileira.
Teixeira et al. (2011)	A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas Empresas do Estado do Espírito Santo	Verificar se as empresas do Estado do Espírito Santos utilizam ferramentas de contabilidade gerencial e se há associação com o desempenho
Cavalcante et al. (2012)	Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBOVESPA	Descrever as características da controladoria das maiores companhias com ações negociadas na BM&FBOVESPA.
Leite (2013)	Adoção de práticas de controladoria por empresas atuantes no Brasil: um estudo sob a ótica da teoria das contingências	Analisar a relação das práticas de controladoria adotadas por empresas atuantes no Brasil com os fatores contingenciais e o desempenho.

Reis e Teixeira (2013)	Utilização de artefatos de contabilidade gerencial nas sociedades cooperativas agropecuárias de Minas Gerais e sua relação com porte e desempenho financeiro	Verificar a utilização de artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial em cooperativas agropecuárias e analisar a relação com seu porte e desempenho financeiro
------------------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos autores citados.

No artigo de Muller e Beuren (2010), a amostra efetiva foi de 12 empresas caracterizadas como familiares de um universo de 55 listadas no anuário 500 Maiores e Melhores. De acordo com os principais achados desse estudo, constatou-se que: em 66,67% das empresas pesquisadas existe controladoria como departamento formalizado e em 75% dos casos é considerada área de *staff*; o custeio por absorção e o custeio variável foi indicado por 58,33% das empresas como os métodos de custeio mais utilizados, e a utilização do orçamento foi mencionada 83,33% das empresas.

Teixeira *et al.* (2011) utilizaram um banco de dados com registros das 200 maiores empresas do Espírito Santo com informações do período de 2008 e 2009 acerca da utilização de práticas de contabilidade gerencial. Os principais resultados referentes ao ano de 2008 apontam para a utilização da análise por centro de responsabilidade, custeio por absorção, orçamento anual e sistema de informações gerenciais. No ano de 2009 foram identificados resultados similares e as práticas mais utilizadas foram: análise por centro de responsabilidade, orçamento anual, planejamento estratégico e sistema informações gerenciais utilizados por mais de 50% das empresas pesquisadas.

O artigo de Cavalcanti *et al.* (2012) teve como amostra 86 empresas listadas na BOVESPA, integrantes do *ranking* da revista Exame Maiores e Melhores da edição de 2010 e de diversos segmentos de atuação. Neste estudo, dentre as práticas mais citadas em relação aos métodos, critérios e sistemas de custeio, 58% das empresas foi o custeio por absorção e o custeio meta foi apontado como o menos utilizado. Em se tratando de avaliação e medida de desempenho, o retorno sobre o investimento (ROI) foi indicado como utilizado por 83% das empresas, seguido do retorno sobre o capital próprio (ROE), nesta categoria o *market value added* (MVA) surgiu como a prática menos adotada. As práticas menos citadas foram: teoria das restrições, *Just-in-Time*, modelo de gestão econômica (GECON) e o método de custeio *kaizen*.

A dissertação de Leite (2013) teve como amostra 73 empresas de 21 setores de atuação listadas no Anuário Valor 1000, trata-se de uma amostra não

probabilística. Nesse estudo, destacam-se os seguintes achados: as práticas de controladoria mais utilizadas: análise do retorno sobre o investimento e custeio por absorção, e as menos utilizadas foram custeio padrão e custeio variável. Conforme a classificação das práticas pelo IFAC, observa-se que as mais utilizadas pelas empresas da amostra referem-se ao primeiro e segundo estágio.

Reis e Teixeira (2013) pesquisaram a adoção de práticas tradicionais e modernas conforme proposto pelo IFAC em cooperativas agropecuárias e contou com 69 empresas respondentes. As práticas mais utilizadas apontadas pela pesquisa são: análises quantitativas (simulações), o custeio por absorção, o custeio variável e o orçamento. Já as práticas menos adotadas são: *balanced scorecard*, custeio *kaizen*, *just-in-time* e o custeio meta.

### **2.5.2 Estudos Internacionais**

Os estudos internacionais, objetivam verificar a adoção das práticas de controladoria no Reino Unido, Turquia, Barbados, nos países Árabes, Bangladesh, China e Malásia. Estas pesquisas foram realizadas em indústrias e empresas de prestação de serviço de vários segmentos não regulados pelo governo.

No artigo de Abdel-Kadher e Luther (2008) foram investigadas as indústrias do setor de alimentação e bebidas no Reino Unido, através de um questionário listando 38 práticas de controladoria e 10 fatores contingenciais. Os autores obtiveram 245 respostas em que se solicitou a frequência de utilização e importância. Os autores adotaram os estágios de desenvolvimento das práticas conforme o IFAC. Como principal achado a pesquisa identificou que as práticas de controladoria são valorizadas e empresas que possuem as características, tais como: ambiente com alto grau de incerteza, clientes com alto poder de barganha, estrutura descentralizada, grande porte e fizeram altos investimentos em automação de processos, além das práticas investigadas na pesquisa, utilizam TQM e JIT.

O artigo de Uyar (2010) contou com uma amostra efetiva de 61 indústrias de manufatura de diversos setores econômicos que operam em Istambul, na Turquia. Dentre os principais achados desse estudo constata-se que: o método de custeio

mais citado é o custeio direto, seguido pelo custeio ABC. Uma das possíveis razões para utilização do custeio direto, sugere o autor, é o fato de que as empresas fabricam produtos distintos. Os respondentes foram convidados a apontar as principais dificuldades para custear os produtos e, 52,4% deles mencionaram como maior dificuldade a complexidade da produção, seguido pela falta de informação 33,3% e falta de *softwares* adequados 14,3%. As informações sobre os custos dos produtos são mais utilizadas para formação de preço, lucratividade do cliente e avaliação de desempenho. Por ordem de importância as práticas mais citadas são: orçamento, planejamento e controle, análise custo-volume-lucro, custo alvo, custo da qualidade, avaliação de desempenho, contabilidade por centro de responsabilidade, custeio padrão e análise de variância. As consideradas menos importantes são: planejamento estratégico e preço de transferência. O Quadro 3 apresenta estes estudos e seus objetivos.

Quadro 3 – Estudos relacionados internacionais

Autor	Título	Objetivo
Abdel-Kadher e Luther (2008)	The impact of firm characteristics in management accounting practices: A UK-based empirical analysis	Examinar o impacto de variáveis contingenciais na adoção e sofisticação das práticas gerenciais no Reino Unido.
Uyar (2010)	Cost and management accounting practices a survey of manufacturing companies	Investigar as práticas de controladoria utilizadas pelas empresas da Turquia.
Alleyne e Weekes-Marshall (2011)	An exploratory study of management accounting practices in manufacturing companies in Barbados	Analisar as práticas de controladoria utilizadas em três indústrias, identificando os sistemas de gestão, que fatores influenciam a escolha das práticas e qual é o nível de eficácia na sua utilização.
McLellan e Moustafa (2011)	Management accounting practices in GULF	Identificar quais as práticas de controladoria mais utilizadas pelas empresas integrantes do Conselho de Cooperação Árabe.
Yeshmin e Hossan (2011)	Significance of management accounting techniques in decision-making: an empirical study on manufacturing organizations in Bangladesh	Medir a importância da utilização das práticas de controladoria na tomada de decisão nas empresas de Bangladesh.
Zheng (2012)	Management accounting practices in China: current key problems and solution	Verificar quais são as práticas de controladoria adotadas, o que a influência, quais são os principais problemas que elas apresentam e as possíveis soluções.
Ahmad (2014)	The adoption of management accounting practices in Malaysian small and medium-sized enterprises	Demonstrar a adoção das práticas de controladoria em pequenas e médias empresas da Malásia

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos autores citados.

No artigo de Alleyne e Weekes-Marshall (2011), a amostra é composta por três empresas de segmentos diferentes pertencentes ao mesmo grupo, em Barbados. Entre os principais resultados decorrentes das proposições da pesquisa, constata-se que: os entrevistados ao serem solicitados a explicar o que significa práticas de controladoria, mencionaram: que as práticas visam auxiliar os gestores na tomada de decisão, se concentram no fornecimento e uso de informações contábeis para apoio às decisões e para melhorar a função de controle. Como conclusão, esse estudo mostrou que os entrevistados perceberam que as práticas permitem aos gestores a obtenção de informações relevantes para a tomada de decisão. As práticas mais utilizadas são: orçamento para os custos de planejamento e controle, orçamento base zero, orçamentos de longo prazo, custeio padrão, medidas financeiras e não-financeiras para avaliação de desempenho, análise custo-volume-lucro, análise do ciclo de vida do produto. As análises estratégicas englobam: análise do segmento de atuação, análise da posição competitiva, análise de concorrentes (forças e fraquezas), e foram citados por todos os entrevistados.

O artigo de McLellan e Moustafa (2011) obteve 153 respostas de gestores que possuem o *Certified Management Accountant's* - CMA emitido pelo *Institute of Management Accountants* - IMA, que atuam em empresas que fazem parte do Conselho de Cooperação do Golfo Árabe – GCC, que forma um bloco comercial criado em 1981, composto pelos seis estados do Golfo Pérsico de Bahrain, Kuwait, Omã, Qatar, Arábia Saudita e os Estados Emirados Árabes Unidos. Os principais achados desse estudo revelam que: orçamento para os fluxos de caixa, com objetivo de controlar os custos no dia-a-dia e para coordenar as atividades, foi indicado como a prática mais adotada. De acordo com os autores, esse resultado deve-se ao fato de que as empresas precisam coordenar as atividades de negócios, avaliar e premiar o desempenho com base em lucros divisionais. As práticas indicadas como menos utilizadas são: custeio ABC, custeio variável, análise de fluxo de caixa descontado e as medidas não-financeiras (como por exemplo, índice de satisfação do cliente, avaliação de fornecedores, análise de concorrência e *benchmarking*). Os autores destacam que nesse estudo um resultado interessante é que as práticas de curto prazo são mais utilizadas do que as de longo prazo. Uma justificativa para este resultado pode ser que para os países membros do GCC não há tributação sobre os negócios.

No artigo de Yeshmin e Hossan (2011) a amostra é composta por 74 indústrias atuantes em vários segmentos em Bangladesh. De acordo com os principais achados desse estudo destacam-se que as práticas frequentemente utilizadas são: análise de fluxo de caixa, análise custo-volume-lucro, controle orçamentário, análise de custo dos produtos vendidos, análise de variância e análise do fluxo de caixa. Estas práticas foram classificadas pelos autores como quantitativas. As práticas qualitativas mais utilizadas são: teoria das restrições e *total quality management*. O *balanced scorecard* que inclui medidas quantitativas e qualitativas, raramente é utilizado. Observou-se que oito práticas são consideradas mais significantes na tomada de decisão das empresas, são elas: controle orçamental, a análise do fluxo de caixa, custeio por absorção, *balanced scorecard* e TOC são significativos ao nível de 10% e ABC ao nível de 5%.

O artigo de Zheng (2012) teve como amostra efetiva 127 empresas de pequeno e médio porte da China de diversos setores econômicos. Os principais resultados desse artigo apontam que: 61% das empresas utilizam a contabilidade gerencial com o propósito de análise financeira; 57% de análise custo-volume-lucro, e 55% para decisão de investimento de capital. As práticas de controladoria mencionadas são utilizadas para a decisão de investimento de capital: taxa de retorno contábil, *payback*, valor presente líquido e taxa interna de retorno. Em torno de 70% dos respondentes apontaram que os gestores não têm interesse em utilizar sistemas contábeis, bem como práticas que apoiem as decisões; 53% consideram inadequado para o ambiente econômico interno; 51% consideram inábeis para a utilização das práticas; 36% indicam que os sistemas são imaturos para utilização das práticas e 13% apontam para a incapacidade dos contadores. Esses são os fatores que dificultam a aplicação e desenvolvimento do sistema de contabilidade gerencial, bem como a utilização das práticas.

O artigo de Ahmad (2014) teve como amostra 160 gerentes de pequenas e médias empresas da Malásia de vários segmentos econômicos. De acordo com os principais achados desse estudo, destaca-se que o maior número de respondentes foi de empresas de médio porte, bem como, apresentaram uma maior adoção das práticas de controladoria, principalmente no que se refere a técnicas mais sofisticadas como suporte de apoio à decisão e contabilidade de gestão estratégica. As práticas mais adotadas são: sistemas de custeio, orçamento, avaliação de desempenho, suporte de apoio à decisão e contabilidade de gestão estratégica. As

práticas de baixa utilização são: análise da cadeia de valor, análise do ponto de equilíbrio, monitoramento de posicionamento, controle de estoque, custeio estratégico, ROI, *turnover*, análise da rentabilidade do cliente, orçamento mensal e custeio por absorção. Esse resultado era esperado, pois para o tamanho das empresas não requer análises detalhadas adicionais devido às relevâncias dessas práticas e ao ambiente operacional limitado em que estão inseridas. Ainda, são citadas, como menos utilizadas as práticas relacionadas à avaliação de investimentos e custeio ABC.

Nos estudos relacionados nacionais observou-se que não há uniformidade nas práticas investigadas pois, se diferem em cada pesquisa realizada, apontando resultados diferentes, entretanto, as empresas perceberam resultados positivos com sua adoção. Já nos estudos internacionais, há mais uniformidade nas práticas pesquisadas, indicando outros elementos que influenciam a escolha das práticas adotadas pelas empresas.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo se descreve as etapas para realização da pesquisa: a classificação da pesquisa, a construção e validação do instrumento de pesquisa, a população e amostra, coleta, tratamento e análise dos dados e as limitações do método de pesquisa utilizado.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa é um levantamento das práticas adotadas junto as empresas agrupadas pela Bovespa no segmento de utilidade pública, abrangendo os setores de água e saneamento, energia elétrica e gás natural regulados pelo governo.

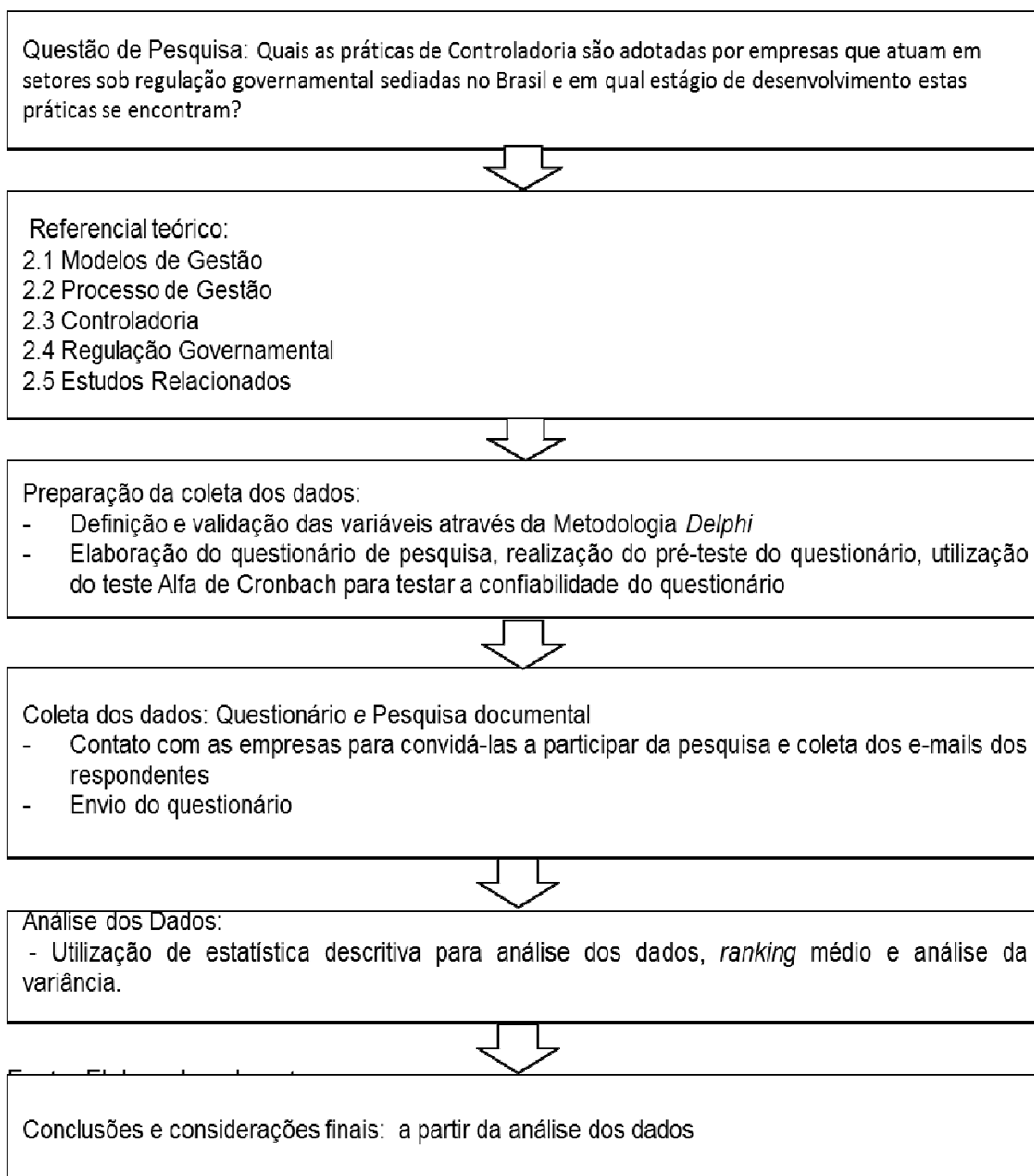
Quanto ao método da pesquisa ela caracteriza-se como indutiva. Para Gray (2012), através do processo de indução e dos dados coletados fazem-se análises para verificar se há padrão que sugira relações entre as variáveis. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva. Para Gil (2010) a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever características e também identificar relações entre as variáveis.

Pode-se considerar a abordagem do problema da pesquisa como quantitativa, ou conforme Collins e Hussey (2005) positivista que procura os fatos ou causas sociais, utilizando o raciocínio lógico na busca pela objetividade. Utilizou-se a análise estatística dos dados com objetivo de quantificar as informações coletadas das empresas a fim estabelecer relações entre as variáveis da pesquisa. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) a pesquisa quantitativa busca estabelecer padrões e comprovar teorias.

Marconi e Lakatos (2013) sugerem a elaboração de um esquema para ilustrar as etapas da pesquisa que poderá ser modificado se necessário e auxilie o pesquisador a ser mais objetivo, tornando o trabalho mais lógico. Para Collins e Hussey (2005), mesmo com o esquema de pesquisa elaborado de forma sequencial, pode ser necessário revisar algum passo ou estágio anterior à medida que as informações e eventuais contratempos apareçam nos estágios posteriores à elaboração do projeto de pesquisa. A Figura 4 apresenta as etapas da pesquisa.



Figura 4 – Etapas da pesquisa



ações executadas em de cada estágio da pesquisa. Na opinião de Marconi e Lakatos (2013), essas ações devem ser bem planejadas para que todos os estágios da pesquisa aconteçam normalmente.

### 3.2 DENIFIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

Para a definição das variáveis relacionadas com as práticas de controladoria, inicialmente foi realizada uma análise de teses e dissertações dos programas de

pós-graduação *stricto sensu* em ciências contábeis, artigos científicos nacionais e internacionais e livros que abordam as práticas utilizadas pela controladoria. Após essa análise foram selecionadas cinco publicações, das quais duas são nacionais e três internacionais.

O Quadro 4 elenca as variáveis abordadas em cada pesquisa. As mais abordadas nessas publicações foram: Análise Custo-Volume-Lucro, *Balanced Scorecard*, *Benchmarking*, Custeio ABC, Custeio Alvo, Custeio Variável, Custeio do Ciclo de Vida, Custeio Variável, *Economic Value Added*, Orçamento Operacional, Retorno sobre o Investimento e Valor Presente Líquido.

Quadro 4 – Práticas de controladoria abordadas nas publicações

(continua)

<b>Práticas de Controladoria</b>	Borinelli (2006)	Yalcin (2012)	Leite (2013)	Abdel Al e McLellant (2013)	McLellant (2014)
Análise custo-volume -lucro	-	X	X	X	X
Análise da terceirização ( <i>outsourcing</i> )	-	-	X	-	-
Análise da lucratividade do cliente (CPA)	-	X	-	X	X
Análise de cadeia de valor	X	-	X	X	-
Análise do custo da qualidade	-	X	-	-	X
Análise do custo de capital	-	-	-	X	X
Análise do ponto de equilíbrio	-	X	-	-	-
Análises quantitativas ( <i>forecasting</i> )	X	X	-	X	-
Avaliação de fornecedores	-	-	-	-	X
<i>Balanced scorecard</i> (BSC)	X	X	X	X	X
<i>Benchmarking</i>	X	X	-	X	X
<i>Beyond Budgeting</i>	X	-	-	-	-
Controle interno de ativos	-	-	X	-	-
Custeio ABC	X	X	X	X	X
Custeio alvo/meta	X	X	X	X	X
Custeio de reposição	X	-	-	-	-
Custeio direto	X	-	X	-	-
Custeio do ciclo de vida	X	X	-	X	X
Custeio padrão	X	X	X	-	-
Custeio pleno ou integral	X	-	-	-	-
Custeio por absorção	X	-	X	X	-
Custeio variável	X	X	X	X	X
Custos incrementais e não incrementais	-	-	-	X	X
<i>Economic Value Added</i> (EVA)	X	X	X	X	X
Engenharia de Valor	-	X	-	-	-
Gecon (Modelo de Gestão Econômica)	X	-	X	-	-

Gestão Baseada em Atividades	X	-	-	X	X
Gestão Baseada em Valor (VBM)	X	-	X	-	
Gestão de Custos Inter-organizacionais	X	-	X	-	-
Indicadores-chave de performance (KPI)	-	-	X	-	-
Job Costing - Batch costing	-	X	-	-	-
<i>Just-in-time</i> (JIT) - Gestão de estoques	X	X	-	-	-
<i>Kaisen Custeio</i>	X	X	X	-	-
Lucro divisional	-	-		X	X
Mapas de Gestão de Riscos	X	-	-	-	-
Margem de contribuição	-	-	-	X	X
<i>Market Value Added</i> (MVA)	X	-	-	-	-
Medidas financeiras de desempenho	X	-	X	X	X
Medidas não financeiras de desempenho	-	-	-	X	X
Moeda constante	X	-	-	-	-
Orçamento baseado em atividades	-	-	-	X	X
Orçamento de capital	-	X	-	X	X
Orçamento flexível	-	X	-		
Orçamento operacional	-	X	X	X	X
Orçamento por responsabilidade	X	-	-	-	-
<i>Payback</i>	-	-	-	X	X
Planejamento estratégico	X	-	-	X	X
Planejamento operacional	X	-	-	-	-
Planejamento tributário	X	-	X	-	-
Precificação estratégica	-	X	-	-	-
Preço de transferência	X	X	X	-	-
Retorno sobre investimento (ROI)	X	-	X	X	X
Retorno sobre o patrimônio líquido	X	-	-	-	-
Taxa interna de retorno (TIR)	-	-	-	X	X
Teoria das restrições	X	-	X	-	-
<i>Total Cost of Ownership</i> (TCO)	X	-	-	-	-
Valor presente líquido (VPL)	X	-	X	X	X

Fonte: Elaborado a partir dos autores citados.

(conclusão)

Após a realização dessa etapa para definição das variáveis, foi realizada uma consulta à especialistas da área de controladoria. Os especialistas consultados atuam como *controllers* e professores da área de ciências contábeis com titulação de doutor.

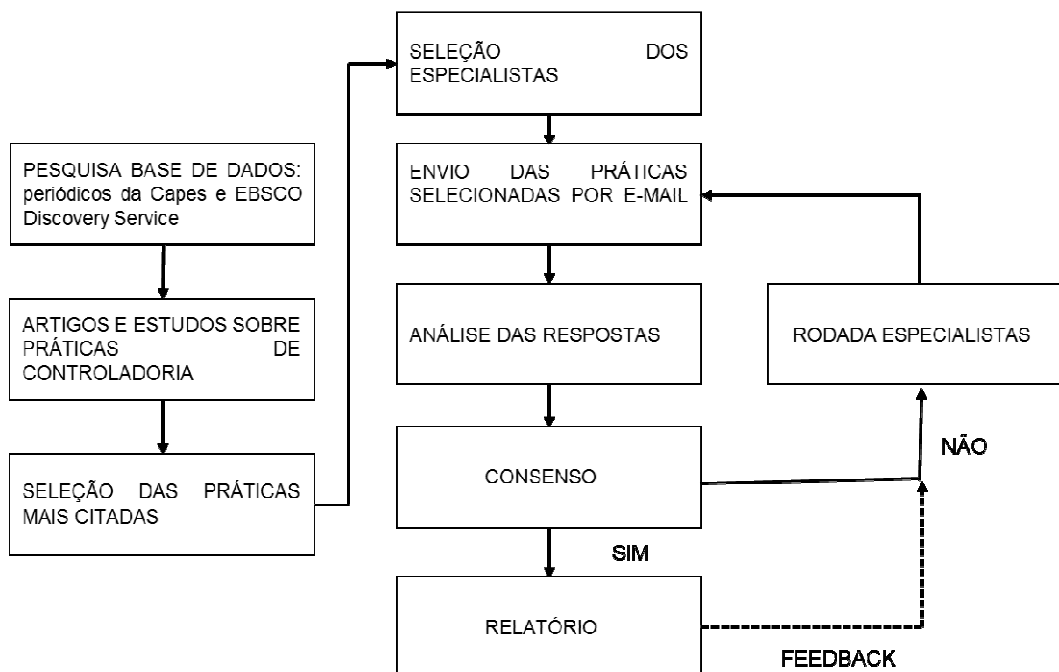
Além das práticas de controladoria, estabeleceram-se categorias para agrupamento dessas práticas, adaptadas do estudo de Borinelli (2006). Os resultados dessa consulta são apresentados no próximo tópico.

### 3.2.1 Construção e validação das práticas de controladoria

Conforme evidenciado pelos estudos apresentados no Quadro 4, não há consenso sobre quais são as práticas de controladoria. Cavalcanti *et al.* (2012) ao investigar as características e práticas de controladoria, se surpreenderam ao incorporar 10 novas práticas a listagem inicial da sua pesquisa baseada na proposta de Borinelli (2006), corroborando com a literatura ao mencionar a falta de consenso sobre as práticas de controladoria.

Uma das alternativas a essa constatação é a utilização de uma técnica para que seja estabelecido o consenso sobre as práticas de controladoria a serem analisadas. A validação das técnicas através da metodologia Delphi surge da indispensabilidade de definir quais as práticas a serem analisadas, diante da anuência de consenso de que sejam práticas de controladoria. A Figura 5 ilustra as etapas da metodologia Delphi utilizadas nessa pesquisa.

Figura 5 – Etapas da aplicação da metodologia *Delphi*



Fonte: Adaptado de Santos, Vidotto e Giublin (2005, p. 54).

Santos, Vidotto e Giublin (2005) reforçam a importância da utilização da metodologia Delphi na busca gradativa do consenso em determinado tema carente de consolidação, ou devido a sua complexidade. Essa metodologia, esclarecem os autores, ocorre mediante sucessivas inquirições a um mesmo grupo de especialistas, e as respostas são cumulativamente analisadas para a consecução ou não do consenso.

Para Giovinazzo (2001) a metodologia Delphi é uma ferramenta de pesquisa qualitativa e apresenta três elementos básicos: o anonimato dos respondentes, a representação dos resultados de forma estatística e o feedback de respostas ao grupo de respondentes para a reavaliação das rodadas seguintes. A metodologia fundamenta-se na utilização do conhecimento estruturado, da experiência e da criatividade de especialistas, na suposição de que o parecer coletivo é a melhor que a avaliação de um só indivíduo, ou mesmo alguns, sem o conhecimento especializado, complementa o autor.

### 3.2.1.1 Escolha dos Especialistas

Conforme Cardoso *et al.* (2005) não há igualdade no conceito de especialista. O especialista pode ser escolhido pelo profundo conhecimento do assunto, seja por formação acadêmica ou experiência de atuação no ramo pesquisado. Recomenda-se que a partir do tema e objetivo da pesquisa sejam incluídos especialistas de diferentes formações e áreas de atuação. Em relação a escolha dos especialistas, estabeleceu-se os seguintes critérios.

- a) ser formado em ciências contábeis, administração ou engenharia e possuir especialização na área;
- b) ocupar a posição de *controller* há mais de cinco anos;
- c) estar vinculado a uma empresa de grande porte;
- d) os professores possuírem o título de doutor.

O Quadro 5 contém o perfil dos profissionais consultados para a validação das práticas de controladoria e a categorização. Os especialistas receberam a denominação de A, B, C, D, E, F, G e H.

Quadro 5 – Perfil dos especialistas consultados

Profissionais de Mercado				
Especialistas	Cargo	Formação	Tempo no Cargo	Segmento de atuação
A	Diretor de Controle	Pós-graduação (internacional)	12 anos	Comunicação
B	Controller	Graduação	7 anos	Cosméticos
C	Controller	Mestre em Economia	13 anos	Inst. Eletrônicos
D	Controller	Pós-graduação	7 anos	Computação
Professores				
Especialista	Atuação	Formação	Área	Instituição
E	Graduação	Doutorado ciências contábeis /administração	Ciências Contábeis	Federal
F	Graduação	Doutorado em economia	Ciências Contábeis	Federal
G	Graduação	Doutorado em economia	Ciências Contábeis	Federal
H	Pós-graduação	Doutorado contabilidade e controladoria	Ciências Contábeis	Particular

Fonte: Dados da pesquisa.

Os convites para participar da validação das práticas foram enviados por e-mail aos especialistas juntamente com uma planilha formato Excel com a listagem das 37 variáveis de práticas de controladoria mais citadas na literatura, conforme apresentado no Quadro 3, o envio ocorreu no mês de novembro de 2014.

### 3.2.1.2 Rodadas da Pesquisa

Nessa pesquisa foram realizadas duas rodadas. Segundo Giovanazzo (2001) não há número de rodadas recomendados na utilização da metodologia Delphi. Para o autor, o processo deve ser aplicado até que a divergência de opiniões dos especialistas consultados tenha atingido um nível satisfatório. Nas duas rodadas os especialistas foram consultados se as variáveis elencadas se constituem em práticas de controladoria.

Para cada variável os especialistas dispunham de duas alternativas de respostas, sim ou não, além de um espaço reservado para observações. Optou-se pela utilização desse modelo de questionamento, pois a literatura e as pesquisas citadas nesse estudo já denominaram essas técnicas como práticas de controladoria.

A primeira rodada da pesquisa foi enviada aos especialistas via e-mail no dia 31/03/2015. A segunda foi enviada no dia 01/04/2015, juntamente com um relatório contendo o resultado da primeira consulta. A consulta foi encerrada com o recebimento das respostas dos oito especialistas no dia 10/04/2015. Os resultados da primeira e segunda rodada constam no Apêndice A e B, respectivamente.

Destaca-se o fato de que no retorno das respostas da primeira rodada 26 variáveis foram consideradas práticas de controladoria por, no mínimo mais de 50% dos especialistas. No retorno da segunda rodada apenas um respondente alterou sua resposta em relação à uma variável. Diante disso, entendeu-se que não seria necessário mais rodadas.

Não se utilizou recursos de estatística para apresentação dos resultados devido a convergência das respostas. Considerou-se que se seis especialistas dos oito consultados respondessem sim para a variável, esta seria considerada prática de controladoria por ter atingido 75% de consenso entre os consultados.

Após a aplicação das duas rodadas e de acordo com as respostas dos especialistas, optou-se por validar 27 variáveis como práticas de controladoria, e partir dessas práticas, passou-se a etapa seguinte que se refere a construção e validação do questionário de pesquisa.

### 3.3 CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Após a validação das práticas de controladoria pelos especialistas e validação das categorias, foi construído um questionário com 27 questões relacionadas às práticas de controladoria e sete sobre perfil da empresa e respondente, todas fechadas e divididas em seis blocos categorizados de acordo com as práticas validadas.

- a) bloco I – métodos e sistemas de custeio;
- b) bloco II – para avaliação de desempenho;
- c) bloco III – modelos de gestão;
- d) bloco IV – planejamento orçamentário;
- e) bloco V – suporte à tomada de decisão;
- f) bloco VI – dados da empresa e perfil do respondente.

No primeiro bloco foram elencadas as práticas validadas na categoria métodos e sistemas de custeio. As três sentenças desse bloco permitiam aos respondentes que assinalassem o grau de utilização das práticas dessa categoria através da utilização da escala Likert de sete pontos: concordo muito, concordo moderadamente, concordo ligeiramente, neutro (não discordo, nem concordo), discordo ligeiramente, discordo moderadamente e discordo muito.

O bloco dois do questionário foi composto de cinco sentenças relacionadas a avaliação de desempenho. Nele, os respondentes informavam, através da utilização da mesma escala de sete pontos, o grau de utilização dessas práticas. No bloco III do questionário as sentenças relacionavam-se às práticas utilizadas pelo modelo de gestão adotado pela empresa.

No quarto bloco buscaram-se informações sobre o planejamento orçamentário, permitindo que os respondentes escolhessem na escala de sete pontos o grau de utilização dessas práticas. O quinto bloco elencava as práticas validas para a categoria referente ao suporte à tomada de decisão.

Ao final do questionário foi adicionado um bloco com objetivo de levantar informações sobre a empresa e o respondente, além de um agradecimento aos respondentes por participarem da pesquisa. Nesse bloco VI foi incluída uma questão aberta em que se solicitava que os respondentes informassem um e-mail caso houvesse interesse em receber os resultados da pesquisa.

A validação do questionário foi realizada através de um pré-teste com objetivo de identificar inconsistências e entendimento das questões. Para Malhotra (2012), o pré-teste deve ser aplicado em uma pequena amostra de entrevistados para identificar e eliminar problemas potenciais. Para o autor, os respondentes devem ter



o perfil semelhante aos respondentes da pesquisa real, ou seja, devem possuir características fundamentais, familiaridades e interesse no assunto.

Segundo Marconi e Lakatos (2013) a realização do pré-teste objetiva verificar se o questionário apresenta três elementos: fidedignidade, validade e operabilidade. Quanto ao perfil dos respondentes, para as autoras, deve ser aplicado em populações com características semelhantes, entretanto, nunca na que será alvo da pesquisa real.

O pré-teste do questionário foi realizado através do envio do questionário de pesquisa para três *controllers* que atuam em empresas de grande porte localizadas uma no Estado do Rio Grande do Sul, uma em São Paulo e outra em Minas Gerais, que atuam em diferentes segmentos. Os questionários foram enviados no dia 10/06/2015. Os três respondentes retornaram os questionários até 25/06/2015. Não houve sugestão de alteração ao questionário por parte dos consultados. A versão final do questionário é apresentada no Apêndice F.

Após a realização do pré-teste foi analisada a confiabilidade do questionário pelo Alfa de *Cronbach*. Para Grey (2012) o Alfa de *Cronbach* é uma das formas mais utilizadas para se calcular a confiabilidade de um questionário. A escala varia de 0,00 (muito não confiável) a 1,00 (perfeitamente confiável), na prática um escore de 0,9 costuma ser aceitável, completa o autor. Ao se calcular o Alfa de *Cronbach* se obteve um escore de 0,95 permitindo a validação do instrumento de pesquisa.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população inicial é composta por 76 empresas do setor de atuação utilidade pública conforme classificação da BOVESPA. Essa classificação reúne o segmento de energia elétrica, água e saneamento e gás. Após a análise do tipo de empresa, com objetivo de identificar se na população haviam empresas constituídas como *holdings* e excluí-las chegou-se a população total de 53 empresas

A exclusão das empresas caracterizadas como *holding* deve-se ao fato que essas empresas são constituídas exclusivamente para deter a participação em outras sociedades (MAMEDE; MAMEDE, 2014).

O levantamento do contato dos *controllers* ou gerentes começou a ser realizado através de contato telefônico no mês de março de 2015 com objetivo de se

obter o nome, e-mail e telefone do respondente para posterior envio do questionário. Esse primeiro contato não foi diretamente com o respondente. Duas empresas informaram não responder pesquisas acadêmicas. Outras duas empresas não disponibilizaram o contato com a área de controladoria, portanto, a população final contou com 49 empresas, conforme apresentado no Quadro 6.

Em 28/06/2015 se recomeçou os contatos telefônicos com as 49 empresas. Nesse contato priorizou-se conversar com o *controller* e/ou gerente de controladoria para enfatizar a importância em receber a resposta da pesquisa para a área de controladoria. Foi possível contato diretamente com a área de controladoria de 32 empresas, e, dessa maneira, se obteve os e-mails diretos dos *controllers* e/ou gerentes de controladoria. Nas demais empresas o contato foi realizado através da área de comunicação, que faz o recebimento das pesquisas, avalia e repassa ao setor/funcionário apto a respondê-la. Nesse momento iniciou-se o envio dos questionários. Esta etapa foi concluída em 20/08/2015, pois para ter êxito no contato com os *controllers*, em casos foram necessários vários telefonemas.

Até 28/08/2015 foram recebidos apenas sete questionários respondidos. Foram enviados novos convites e foram recebidos mais três questionários. Portanto, o total de questionários respondidos foram de 14. Marconi e Lakatos (2013) alertam para algumas desvantagens da utilização de questionários, tais como pequeno número de questionários que retornam respondidos, fato esse evidenciado nessa pesquisa.

Quadro 6 – Empresas selecionadas para a pesquisa

Segmento: Energia Elétrica		Segmento: Energia Elétrica	
Razão Social		Razão Social	
1	AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.	29	EDP - Energias do Brasil S.A.
2	AES Tiete S.A.	30	Elektro Eletricidade e Serviços S.A.
3	Afluente Geração de Energia Elétrica S. A.	31	ELETROPAULO Metrop. Elet. São Paulo S.A. - AES
4	Afluente Transmissão de Energia Elétrica S.A.	32	EMAE - Empresa Metrop. Águas Energia S.A.
5	Baesa Energética Barra Grande S.A.	33	Empresa Energ. Mato Grasso do Sul S. A. - ENERSUL
6	Bandeirante Energia S.A.	34	Eneva S.A.
7	Cachoeira Paulista Transmissora Energia S.A.	35	Espirito Santo Centr. Eletr. S.A. - ESCELSA
8	Cemig Distribuição S.A.	36	Investco S.A.
9	Cemig Geração e Transmissão S.A.	37	Itapebi Geração de Energia S.A.
10	Centrais Elet. Bras. S. A. - Eletrobrás	38	Light Serviços de Eletricidade S.A.
11	Centrais Elet. De Santa Catarina S.A. - CELESC	39	Renova Energia S.A.
12	Centrais Elet. Do Pará S.A. - CELPA	40	Rio Grande Energia S.A.
13	Centrais Elet. Matogrossenses S.A. - CEMAT - ENERGISA	41	Termopernambuco S.A.
14	CESP - Cia Energética de São Paulo	42	Tractebel Energia S.A.
15	Cia Eletricidade Est. Da Bahia - COELBA	43	Transmissora Aliança de Energia Elétrica S.A. (TAESA)
16	Cia Energética de Pernambuco - CELPE		
17	Cia Energética do Ceará - COELCE		Segmento Água e Saneamento
18	Cia Energética do Maranhão - CEMAR		Razão Social
19	Cia Energética do Rio Grande do Norte - COSERN	44	Cia das Aguas do Brasil - CABAmbiental
20	Cia Estadual de Dist. Energia Elétrica - CEEE	45	Cia Catarinense de Aguas e Saneamento - CASAN
21	Cia Estadual Geração Transmissão Energia Elétrica - CEEE	46	Cia Saneamento Básico do Estado de São Paulo -SABESP
22	Cia Paranaense de Energia - COPEL	47	Cia de Saneamento de Minas Gerais -COPASA
23	CTEEP - Cia Transmissão Energia Elétrica Paulista	48	Cia do Saneamento do Paraná -SANEPAR
24	Cia Paulista de Força e Luz - CPFL		
25	Cia Piratininga de Força e Luz - CPFL		
26	CPFL Geração de Energia S.A.		Segmento: Gás
27	Desenvix Energias Renováveis S.A.		Razão Social
28	Duke Energy Int. Ger. Parapanema S.A.	49	Cia Gás de São Paulo - COMGAS

Fonte: Dados da Pesquisa

### 3.5 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi adotado como instrumento o questionário estruturado. Segundo Malhotra (2012) o questionário possui três objetivos específicos: primeiro, transforma as informações desejadas em um conjunto de perguntas que os respondentes tenham condições de responder; em segundo lugar o questionário precisa motivar e incentivar o respondente a envolver-se pelo questionário e completá-lo; e por último, deve minimizar o erro de resposta.

A coleta de dados iniciou-se em março de 2015 com o primeiro contato com as empresas para levantamento dos nomes, telefones e e-mails dos *controllers*. No período de 28/06/2015 a 28/08/2015 foi realizado contato telefônico com os respondentes e envio dos questionários (ver apêndice C) para as 49 empresas selecionadas para a pesquisa, sendo que foram recebidas nove respostas.

Após essa data foram enviados mais dois convites, o primeiro em 10/09/2015 (ver apêndice D) que resultou em duas respostas. Em 27/09/2015 foi enviado mais um convite (ver apêndice E) obtendo-se três respostas ao questionário O Quadro 7 apresenta um resumo contendo a data de envio dos questionários de pesquisa e respostas recebidas

Quadro 7 – Respostas ao questionário de pesquisa

	1º Convite – até 20/08/2015	2º Convite em 10/09/2015	3º Convite em 27/09/2015	Total respostas recebidas
Respostas recebidas	9	2	3	14

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se que no momento do envio do 2º convite em 10/09/2015 também foi realizado novo contato telefônico, principalmente com as 17 empresas cujos questionários foram enviados à área de comunicação.

No e-mail enviado, constavam informações sobre o título da pesquisa, instituição de ensino, identificação da pesquisa e do seu orientador, o tempo demandado para respostas e as duas opções de acesso ao instrumento de coleta de dados:

a) arquivo em formato Excel;

b) ou link de acesso:

[https://docs.google.com/forms/d/1EsFsMdu7bfzGlcVhjtWD8uzXZPZsmUWPFGSU-v3vdis/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/1EsFsMdu7bfzGlcVhjtWD8uzXZPZsmUWPFGSU-v3vdis/viewform?usp=send_form)

Neste e-mail também foi ressaltada a importância de o questionário ser respondido pela pessoa que possuísse o maior conhecimento da área de controladoria.

### 3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram transferidos para o *software Eviews* para realização das análises estatísticas. A estatística descritiva foi utilizada para descrever as características das empresas da amostra e de seus respondentes e o grau de utilização das práticas de controladoria. Utilizou-se a média, considerada uma medida de posição muito adotada em análises de estatística descritiva; a mediana equivale ao valor central da série de observações e, por fim, calculou-se a moda que se refere ao valor que se repete o maior número de vezes.

Para uma melhor análise dos resultados optou-se pela utilização do *Ranking* Médio (RM) para a verificação quanto ao grau de utilização das práticas de controladoria. Esse método foi utilizado para a análise da escala do tipo Likert apresentado por Malhotra (2011). O RM baseia-se na atribuição de valores às respostas de forma que possibilite entender a variação entre elas e determina uma resposta que represente a visão da maioria dos respondentes.

A interpretação se baseou no RM da pontuação atribuída às respostas, relacionando à frequência das respostas dos respondentes que fizeram tal atribuição, onde os valores menores que 4 foram considerados como não utilizados e, maiores que 4, como utilizados, considerando uma escala de 7 pontos. O valor exatamente 4 foi considerado “indiferente” ou “nem muito, nem pouco”, sendo o “ponto neutro”.

Dessa forma, para conhecer o *Ranking* Médio de cada variável investigada, baseando-se na análise de escala de Likert, o cálculo considerou a divisão da média ponderada para cada categoria investigada (item Likert) pela escala Likert respectivamente apresentada (soma das respostas dadas a cada item Likert). Este cálculo permitiu mensurar o grau de utilização das práticas de controladoria nas empresas da amostra.

A análise da variância, por meio do coeficiente de variância, é utilizado para comparar a variabilidade (dispersão) em torno da média (FONSECA; MARTINS, 2015). Aplicou-se esta medida para melhor compreensão da adoção das práticas de Controladoria.

### 3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

É necessário mencionar que houve algumas limitações na execução dessa pesquisa que impõem restrições a utilização de seus dados e conclusões. A primeira refere-se ao instrumento de coleta de dados adotado: o questionário. Conforme apontado por Marconi e Lakatos (2013), o baixo percentual de respostas que retornam ao pesquisador, não permitindo que os resultados da pesquisa sejam generalizados.

A segunda limitação refere-se ao principalmente ao tamanho da amostra, que não possibilita generalizações dos resultados obtidos e a utilização de técnicas estatísticas, tais como correlação e análise de *cluster*. Para Collins e Hussey (2005)

quando a amostra não é representativa, não é possível utilizar técnicas estatísticas para análise de dados quantitativos.

Outra limitação refere-se aos dados obtidos, os quais não permitem generalizações. Por fim, a pessoa respondente do questionário, é sabido que nem sempre o selecionado é quem responde, colocando em risco a qualidade e precisão das respostas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da análise dos dados coletados por meio do instrumento de pesquisa respondido pelos gestores da área de controladoria. Primeiramente, é apresentada a caracterização das empresas e seus respondentes. Na sequência é apresentada a análise descritiva das variáveis de desempenho e práticas de controladoria. A análise descritiva dos dados restringe-se a descrever e avaliar as empresas da amostra, permitindo a expansão dos resultados, conclusões ou inferências a outras empresas. Como o total de empresas selecionadas para a pesquisa (população) foi de 49 e, apenas 14 empresas responderam o questionário, se caracterizando como amostra da pesquisa, esta equivale a 29%.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

A amostra desta pesquisa é composta por 14 empresas, entretanto, 6 destas responderam parcialmente o bloco VI – dados da empresa e perfil do respondente, ou seja, informaram apenas as características dos respondentes e não da empresa. Dessa forma, não foi possível identificar 6 das 14 empresas da amostra. Este fato se caracteriza como uma limitação desta pesquisa.

A Tabela 3 contém a caracterização das 8 empresas da amostra cuja identificação foi possível. É apresentada a média anual dos cinco últimos faturamentos contemplando os anos de 2010 a 2014 e a região de atuação.

Tabela 3 – Caracterização das empresas da amostra

Empresas	Média dos 5 últimos faturamentos em milhões de R\$	Região de atuação
AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.	2.958.441	Rio Grande do Sul
AES Tiete S.A.	4.116.130	São Paulo
Cia Estadual de Dist. Energia Elétrica - CEEE	3.460.263	Rio Grande do Sul
Cia Estadual Geração Transmissão Energia Elétrica - CEEE	3.473.188	Rio Grande do Sul
Elektro Eletricidade e Serviços S.A.	4.324.627	São Paulo e Mato Grosso do Sul
ELETROPAULO Metrop. Elet. São Paulo S.A.	11.012.748	São Paulo
Cia das Aguas do Brasil - CABAmbiental	385.468	Nacional
Cia Saneamento Básico do Estado de São Paulo -SABESP	26.681.606	São Paulo

Fonte: Dados da pesquisa.

O setor elétrico ainda conta com quatro Estatais. O setor de água e saneamento, devido a sua função de utilidade pública, é composto por cinco empresas estatais e uma privada. O setor de gás tem como atividade principal a distribuição de gás canalizado. As empresas desse setor são empresas privadas.

A classificação das empresas por porte é apresentada na Tabela 4, conforme a frequência de ocorrência. Para essa classificação, adotou-se a classificação do BNDES (2015). Essa tabela apresenta os dados referente as 8 empresas da amostra.

Tabela 3 – Porte das empresas da amostra

Faturamento médio (em milhões R\$)	Porte	Frequência Absoluta
Até 2,4 milhões	Microempresa	1
2,4 milhões até 16 milhões	Pequena empresa	6
16 milhões até 90 milhões	Média empresa	1
90 milhões até 300 milhões	Média-grande empresa	0
Acima de 300 milhões	Grande empresa	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que entre as empresas da amostra não há empresas de grande porte, considerando a classificação do BNDES e apenas 2 tem atuação nacional, as demais atuam regionalmente, dado que pode justificar o faturamento médio abaixo de R\$ 300 milhões.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES DA AMOSTRA

No e-mail enviado para as empresas, bem como na carta de apresentação da pesquisa anexa, foi solicitado que o questionário fosse respondido pela pessoa que possuísse maior conhecimento na área da controladoria. A Tabela 5 apresenta os cargos ocupados pelos 14 respondentes da pesquisa, pois conforme mencionado anteriormente, apenas os dados referentes a caracterização não foram informados por 6 empresas que responderam à pesquisa.



Tabela 4 – Cargos ocupados pelos respondentes

Cargos ocupados	Frequência absoluta	%
Coordenador Contábil	1	7
Consultora Contábil	1	7
Controller	2	14
Diretor de Controladoria	3	21
Gerente de Contabilidade	1	7
Gerente de Controladoria	3	21
Gerente de Custos	1	7
Analista de Gestão Sênior	1	7
Não informado	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Apenas um respondente não se identificou. Destaca-se que o analista de gestão informou no campo observações disponíveis no questionário de pesquisa, que participou da implementação do setor da empresa, demonstrando conhecimento sobre a área, embora não seja o responsável. Nesse sentido, a pesquisa obteve êxito, pois os respondentes supostamente possuem conhecimento da área de controladoria.

O tempo de atuação dos respondentes na empresa, no segmento e na função são apresentados na Tabela 6. Em relação ao tempo de atuação, observa-se que 50% dos respondentes atua há menos de 5 anos na empresa, fato que pode demonstrar que há uma renovação dos profissionais na empresa.

Tabela 5 – Experiência dos respondentes

Tempo de atuação na empresa	Frequência absoluta	%	Tempo de experiência no cargo	Frequência absoluta	%	Tempo de atuação no segmento	Frequência absoluta	%
Até 5 anos	7	50	Até 5 anos	11	79	Até 5 anos	5	36
De 6 a 10 anos	4	29	De 6 a 10 anos	1	7	De 6 a 10 anos	5	36
De 11 a 15 anos	0	0	De 11 a 15 anos	1	7	De 11 a 15 anos	3	21
De 16 a 20 anos	0	0	De 16 a 20 anos	0	0	De 16 a 20 anos	0	0
Mais de 20 anos	2	14	Mais de 20 anos	0	0	Mais de 20 anos	0	0
Não informado	1	7	Não informado	1	7	Não informado	1	7
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100</b>		<b>14</b>	<b>100</b>		<b>14</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a experiência na função identifica-se que a maioria tem menos de 5 anos. Entretanto, a maioria dos respondentes possui experiência no segmento

superior a 5 anos, reforçando a característica de renovação dos profissionais com aproveitamento das experiências em outras empresas da mesma atividade.

Quanto ao nível de formação dos respondentes, verifica-se na Tabela 7 que todos os respondentes possuem formação em nível de pós-graduação, o que pode indicar um maior acesso ao conhecimento e informações que auxiliem o processo de tomada de decisões nas empresas. Um dos respondentes possui formação em nível de mestrado e nenhum possui doutorado e três respondentes possuem graduação em dois cursos.

Tabela 6 – Formação dos respondentes

Formação do respondente	Frequência absoluta	%
Superior 1 curso	11	79
Superior 2 cursos	3	21
Total	14	100
Pós-graduação	12	86
Mestrado	1	7
Doutorado	0	0
Não informou pós-graduação	1	7
Total	14	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao curso dos 14 profissionais da área de controladoria, observou-se que oito são formados em ciências contábeis, cinco em administração, três formados em economia, conforme apresenta a Tabela 8.

Tabela 7 – Curso superior dos respondentes

Curso de Graduação	Frequência absoluta	%
Administração de Empresas	5	29
Ciências Contábeis	8	47
Ciências Econômicas	3	18
Não informado	1	6
Total*	17	100

\* 3 respondentes são formados em Ciências contábeis e outro curso.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que dois respondentes são formados em Ciências Contábeis e administração de empresas e um em Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.

Portanto, a maioria dos atuantes na área de controladoria possui graduação em ciências contábeis, fato que não surpreende considerando o papel da controladoria nas empresas de apoiar o processo decisório.

No final do questionário de pesquisa foi perguntado se a controladoria era formalmente constituída na empresa e todos os questionários recebidos confirmaram que a controladoria é uma área constituída. Embora o número de retornos do questionário dessa pesquisa não permita nenhum tipo de generalização, esse resultado pode indicar um avanço em relação à pesquisa de Borinelli (2006) que identificou que um total 77% das empresas possuía área de controladoria em sua estrutura organizacional, de modo a demonstrar o aumento da participação da controladoria no processo de gestão das empresas.

### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA GERAL

Neste tópico são apresentadas as análises descritivas referentes às práticas de controladoria adotadas pelas empresas da amostra, as análises quantitativas dos dados, os estágios de desenvolvimento das práticas e a comparação com os estudos relacionados.

#### 4.3.1 Práticas de Controladoria

Nesta seção são apresentados os graus de utilização das práticas de controladoria informados pelas 14 empresas da amostra. O questionário disponibilizava ao respondente que indicasse o grau de utilização das práticas conforme a escala numérica de 7 a 1, sendo 7 muito utilizado e 1 o menos utilizado. Nessa escala o 4 representa a resposta neutra, nem concordo, nem discordo.

Para o levantamento das práticas mais adotadas foi utilizado o critério do somatório das frequências das alternativas de 5 (concordo ligeiramente) 6 (concordo moderadamente e 7 (concordo muito). Já para as práticas menos utilizadas, foi adotado o critério do somatório das frequências das alternativas 3 (discordo ligeiramente), 2 (discordo moderadamente) e 1 (discordo totalmente). A frequência 4 (não concordo, nem discordo) foi somada para fins de arredondamento tanto para maior utilização ou menor utilização, dos dois o maior.

A Tabela 9 apresenta a distribuição da frequência relativa referente ao grau de utilização das práticas do bloco I do questionário de pesquisa que se refere aos métodos e sistemas de custeio.

Tabela 8 – Frequência da utilização dos métodos e sistemas de custeio

Práticas de controladoria	Concordo muito, em %	Concordo moderadamente, em %	Concordo ligeiramente, em %	Não concordo, nem discordo, em %	Discordo ligeiramente em %	Discordo moderadamente, em %	Discordo muito, em %	Total, em %
Custeio por absorção	22	50	14	0	14	0	0	100
Custo do ciclo de vida	21	21	0	14	30	0	14	100
Custo padrão	7	14	29	7	29	0	14	100

Fonte: Dados da pesquisa.

O custeio por absorção é utilizado na maioria das empresas, entretanto, apenas em 22% é muito utilizado. Em uma parcela de 50% das empresas é utilizado moderadamente, e 14% dos respondentes discorda ligeiramente que essa prática seja adotada pela controladoria. O custo do ciclo de vida foi apontado como muito utilizado em 21% das empresas, 21% utilizam moderadamente, 14% dos respondentes não opinaram e 44% não concordam com sua utilização. O custo-padrão também foi mencionado como não utilizado por 44% das empresas.

Este resultado corrobora com os achados de Muller e Beuren (2010), Teixeira *et al.* (2011), Cavalcanti *et al.* (2012), Reis e Teixeira (2013), que apontaram o custeio por absorção como o método de custeio mais utilizado. Assim como nessa pesquisa, Leite (2013) identificou o custo-padrão como prática menos utilizada. O custo do ciclo de vida também foi apontado como uma das práticas menos utilizadas nas empresas da amostra, confirmando o resultado das pesquisas de Teixeira *et al.* (2011) e de Yeshmin e Hossan (2011).

A Tabela 10 apresenta a distribuição de frequência relativa referente ao grau de utilização das práticas do bloco II do questionário de pesquisa que lista as técnicas para avaliação de desempenho. As medidas financeiras de avaliação de

desempenho foram mencionadas em 93% dos respondentes como muito e moderadamente utilizadas. Em relação a utilização do *benchmarking*, 79% dos respondentes concorda moderadamente com sua utilização; 7% concorda muito com sua utilização e os 7% restantes discorda ligeiramente. A partir desse resultado, pode-se afirmar que é utilizado por 93% das empresas juntamente com o ROI. O EVA é a única prática desse bloco onde 44% dos respondentes optaram por resposta neutra, não concordo, nem discordo em relação a sua utilização. Nenhuma das práticas listadas nesse bloco foi citada como não utilizada.

Tabela 9 – Frequência da utilização da avaliação de desempenho

Práticas de controladoria	Concordo muito, em %	Concordo moderadamente, em %	Concordo ligeiramente, em %	Não concordo, nem discordo em %	Discordo ligeiramente, em %	Discordo moderadamente, em %	Discordo muito, em %	Total em %
<i>Benchmarking</i>	7	79	7	0	7	0	0	100
<i>Economic Value Added (EVA)</i>	14	21	21	44	0	0	0	100
Medidas financeiras de desempenho	43	50	0	7	0	0	0	100
Medidas não financeiras de desempenho	36	36	14	14	0	0	0	100
Retorno sobre investimento (ROI)	29	64	0	7	0	0	0	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Observou-se que em 93% das empresas da amostra utilizam-se medidas financeiras e em 72% as medidas não financeiras para avaliação de desempenho. Esse resultado corrobora com Alleyne e Weekes-Marshall (2011) cuja pesquisa indicou essas medidas como práticas mais utilizadas. Os estudos de Abdel-Kadher e Luther (2008) e Leite (2013) também apontaram a avaliação de desempenho como uma das práticas mais utilizadas.

O *benchmarking* utilizado em 93% das empresas nessa pesquisa não obteve resultado similar nas pesquisas dos estudos relacionados nacionais. Entretanto, internacionalmente, é apontado como prática muito utilizada, conforme resultado da pesquisa de Alleyne e Weekes-Marshall (2011).

O ROI, da mesma forma que a maioria das práticas listadas nesse bloco, apresentou 93% de utilização, ou seja, é utilizado por 13 das 14 empresas da amostra. Esse resultado já era esperado pois o ROI é citado como uma das práticas mais comuns por várias pesquisas nacionais e internacionais, tais como: Abdel-Kadher e Luther (2008), Muller e Beuren (2010), Mclellan e Moutafa (2011), Cavalcanti *et al.* (2012), Zheng (2012) e Leite (2013).

Diferentemente do ROI, o EVA é apontado como uma das práticas menos utilizadas nas empresas desta pesquisa. Esse resultado em relação ao EVA, também foi identificado por Teixeira *et al.* (2011) e Reis e Teixeira (2013) nas pesquisas nacionais. Nas pesquisas internacionais esse resultado não difere, conforme apresentado por Abdel-Kadher e Luther (2008 e Mclellan e Moutafa (2011).

A Tabela 11 apresenta a distribuição de frequência relativa referente ao grau de utilização das práticas listadas no bloco III do questionário de pesquisa que trata do modelo de gestão.

Tabela 10 – Frequência da utilização dos modelos de gestão

Práticas de controladoria	Concordo muito, em %	Concordo moderadamente, em 100%	Concordo ligeiramente em 100%	Não concordo, nem discordo em %	Discordo ligeiramente, em %	Discordo moderadamente, em %	Discordo muito, em %	Total em %
Balanced Scorecard (BSC)	29	29	29	13	0	0	0	100
Gestão baseada em atividades	14	29	43	14	0	0	0	100
Planejamento estratégico	79	14	0	7	0	0	0	100

Fonte: Dados da pesquisa.

O planejamento estratégico foi citado como muito utilizado em 79% das empresas, totalizando uma adoção de 93%. O BSC foi mencionado como muito utilizado em 29% das empresas. Em relação a gestão baseada em atividades, 43% dos respondentes concorda que é ligeiramente utilizada. Nesse bloco, o BSC e a gestão baseada em atividades apareceram com 13% e 14%, respectivamente, na opção de não concordo, nem discordo.

Nesse bloco o planejamento estratégico é a prática mencionada como mais adotada, correspondendo a 93%. A pesquisa de Teixeira *et al.* (2011) também apontou essa prática como mais utilizada. Nas demais pesquisas, tanto nacionais quanto internacionais, não teve destaque sua utilização, pelo contrário, nos estudos de Uyar (2010) e Abdel e Mcllellan (2013) essa prática está entre as menos utilizadas. O fato do planejamento estratégico não se destacar em outras pesquisas pode ser explicado, pois, de acordo com Anthony e Govindarajan (2001), pode ser considerado como parte do processo de gestão.

O BSC é utilizado em 87% das empresas, embora, em relação ao grau de utilização existam variações. Os estudos feitos por Teixeira *et al.* (2011), Reis e Teixeira (2013) e Yeshmin e Hossan (2011) apresentaram resultados contrários, ou seja, o BSC foi apontado como uma das práticas menos utilizadas. A pesquisa de Mcllellan e Moustafa (2011) apontou o BSC como raramente utilizado.

A gestão baseada em atividades é adotada em 86% das empresas pesquisadas. As pesquisas nacionais e internacionais não destacaram essa prática. Conforme Cogan (1997) existe um paralelo entre o custeio ABC e a gestão baseada em atividades, afirmando que essa representa a segunda geração do ABC com foco no processo. Diante da afirmação do autor, pode-se atribuir a baixa adoção da gestão baseada em atividades ao fato do método de custeio mais utilizado pelas empresas ser o custeio por absorção e as pesquisas apontarem o custeio ABC como prática menos utilizadas como por exemplo, nos estudos de: Adbel-Kadher e Luther (2008), Mulher e Beuren (2010), Alleyene e Weeks-Marshal (2011), Mcllellan e Moustafa (2011), Teixeira *et al.* (2011), Zheng (2012), Leite (2013) e Reis e Teixeira (2013).

Nesta pesquisa o custeio ABC não foi investigado, pois na etapa de validação das variáveis de controladoria com a utilização da metodologia *Delphi*, não foi considerado como prática muito utilizada pela controladoria na opinião dos especialistas consultados.

A Tabela 12 apresenta a distribuição de frequência relativa referente ao grau de utilização das práticas listadas no bloco IV do questionário de pesquisa relacionado ao planejamento orçamentário. O orçamento operacional despontou com 93% de utilização e em 79% das empresas é indicado como muito utilizado. O orçamento baseado em atividades é utilizado em 86% das empresas. O orçamento flexível gerou um percentual 50% de repostas neutras. O resultado desta pesquisa

em relação a adoção do orçamento operacional não surpreendeu devido aos achados das pesquisas já realizadas que apontam essa prática como uma das mais utilizadas. Portanto, essa pesquisa corrobora com os estudos de Abdel-Kadher e Luther (2008), Mcllellan e Moustafa (2011) e Leite (2013).

Tabela 11 – Frequência da utilização do planejamento orçamentário

Práticas de controladoria	Concordo muito, em %	Concordo moderadamente, em 100%	Concordo ligeiramente em 100%	Não concordo, nem discordo, em %	Discordo ligeiramente, em %	Discordo moderadamente, em %	Discordo muito, em %	Total em %
Orçamento baseado em atividades	50	36	7	7	0	0	0	100
Orçamento flexível	14	14	14	50	8	0	0	100
Orçamento de capital	50	29	7	7	0	0	7	100
Orçamento operacional	79	14	0	7	0	0	0	100
Gestão de estoques - <i>Just-in-time</i>	21	7	30	21	7	7	7	100
<i>Payback</i>	44	14	21	21	0	0	0	100
Taxa interna de retorno (TIR)	50	14	29	7	0	0	0	100
Valor presente líquido (VPL)	57	36	0	7	0	0	0	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Outras pesquisas apontam o orçamento, sem detalhar seu tipo, como muito utilizado, entretanto, considerando os demais resultados dessa pesquisa, pode-se incluir como muito utilizados o orçamento baseado em atividades e orçamento de capital. Os estudos de Muller e Beuren (2010), Uyar (2010), Teixeira *et al.* (2011), Alleyne e Weeks-Marshal (2011), Yeshmin e Hossan (2011), Cavalcanti *et al.* (2012), Reis e Teixeira (2013), Abdel e Mcllellan (2013) e Ahmad (2014) também apontam o orçamento como prática muito utilizada. Já orçamento flexível, apontado como adotado em 42% das empresas, é mencionado como prática menos utilizada na pesquisa de Abdel-Kadher e Luther (2008) e Alleyne e Weeks-Marshal (2011).

O *payback* é utilizado em 79% corroborando com as pesquisas de Abdel-Kadher e Luther (2008), Alleyne e Weeks-Marshal (2011) e Abdel e Mcllellan (2013), entretanto, 21% dos respondentes não concordam com sua utilização. Conforme Andrés, Fuente e San Martin (2015) o *payback* é utilizado juntamente com o valor presente líquido e a taxa interna de retorno nas empresas espanholas. Entretanto, o percentual de utilização da TIR e VPL é de 93% nas empresas da amostra, diferente



do resultado apresentado por Andrés, Fuente e San Martin (2015). A pesquisas de Abdel e Mclellan (2013) aponta essas três práticas como muito adotadas.

A gestão de estoques com utilização de *just-in-time* se destacou, pois, foi apontada por apenas 21% dos respondentes como prática não utilizada. Ao comparar esse resultado com outras pesquisas, identificou-se que os métodos de gestão de estoque estão entre as práticas menos utilizadas, conforme mencionado nas pesquisas de Abdel-Kader e Luther (2008), Alleyne e Weeks-Marshal (2011) e Ahmad (2014).

Neste bloco, o VPL foi mencionado como uma prática muito utilizada em 57% das empresas e utilizada moderadamente em 36% delas. A gestão dos estoques com utilização do *just-in-time* foi mencionada como não utilizado em 21% das empresas. A TIR é mencionada como muito utilizada em 50% das empresas.

A Tabela 13 apresenta a distribuição de frequência relativa referente ao grau de utilização das práticas listadas no bloco V do questionário de pesquisa relacionado ao suporte à tomada de decisão. A análise quantitativa (simulações) e a análise custo-volume-lucro são utilizadas em 93% das empresas. A margem de contribuição é apontada como muito utilizada em 86% das empresas respondentes. A análise do custo de capital e análise do ponto de equilíbrio são mencionadas como utilizadas nas empresas por 79% dos respondentes.

Tabela 12 – Frequência da utilização no processo decisório

Práticas de controladoria	Concordo muito, em %	Concordo moderadamente, em 100%	Concordo levemente, em 100%	Não concordo, nem discordo em %	Discordo levemente, em %	Discordo moderadamente, em %	Discordo muito, em %	Total em %
Análise custo-volume -lucro	43	21	29	7	0	0	0	100
Análise de cadeia de valor	7	43	36	7	0	7	0	100
Análise do custo da qualidade	7	44	21	21	0	7	0	100
Análise do custo de capital	64	29	0	7	0	0	0	100
Análises quantitativas (simulações)	72	21	0	7	0	0	0	100
Margem de contribuição	72	14	0	14	0	0	0	100
Precificação estratégica	43	21	7	29	0	0	0	100

Fonte: Dados da pesquisa.

As análises quantitativas (ou simulações) é citada na pesquisa de Cavalcanti *et al.* (2012) como muito utilizada. Nas pesquisas nacionais não é muito citada como uma prática de controladoria. Já a análise custo-volume-lucro é considerada uma prática muito utilizada por essa pesquisa. Nas pesquisas internacionais também é citada como muito utilizada, pelos autores: Abdel-Kadher e Luther (2008), Uyar (2010), Yeshmin e Hossan (2011) e Zheng (2012) e Abdel e Mclellan (2013).

A análise da cadeia de valor é apontada como utilizada em 86% das empresas, embora apresente variação no grau de utilização. Esse resultado difere dos estudos de Teixeira *et al.* (2011), Alleyne e Weeks-Marshal (2011) e Ahmad (2014) que a classificaram como prática menos utilizada. A análise do custo da qualidade utilizada em 72%, é citada em menor grau pelos respondentes. Os resultados das pesquisas de Alleyne e Weeks-Marshal (2011) e Mclellan e Moustafa (2011) classificam essa prática como menos utilizada.

A precificação estratégica é utilizada em 71% das empresas, entretanto 29% dos respondentes não opinaram sobre sua utilização. Esse resultado pode indicar que essa prática é considerada menos importante do que as mencionadas como mais utilizadas, conforme indicou a pesquisa de Andrade *et al.* (2013) identificando que apenas em 7 das 27 empresas da amostra foi adotada.

Ao analisar em conjunto o grau de utilização das práticas de controladoria, as indicadas como mais utilizadas são: planejamento estratégico, orçamento operacional, análise quantitativa (simulação), análise do custo de capital e VPL. Já as práticas com menor utilização identificadas são: orçamento flexível, análise do custo da qualidade, gestão de estoques – *just-in-time* e custo do ciclo de vida.

#### **4.3.2 Análise Estatística das Práticas de Controladoria Adotadas**

Primeiramente foi realizada a análise de consistência do questionário de pesquisa através do Alfa de Cronbach. O valor do Alfa de Cronbach obtido para todo o questionário foi de 0,92. Valor este superior ao escore aceitável conforme Grey (2012). Também utilizou a média, mediana, análise da variância e *ranking* médio.

Na Tabela 14 são apresentadas as medidas estatísticas que refletem com mais precisão o grau de utilização das práticas de controladoria.

Tabela 13 – Medidas estatísticas para o grau de utilização

Práticas de controladoria	Média	Mediana	Máximo	Mínimo	Desvio Padrão	Coef. de Variação %
Custeio por absorção	5,60	6,00	7,00	3,00	1,26	22,50
Custo do ciclo de vida	3,90	3,00	7,00	1,00	2,60	66,67
Custo padrão	4,00	4,50	6,00	1,00	1,49	37,25
<i>Benchmarking</i>	5,90	6,00	6,00	5,00	0,31	5,25
<i>Economic Value Added (EVA)</i>	5,50	5,50	7,00	4,00	1,27	23,09
Medidas financeiras de desemp.	6,60	7,00	7,00	5,00	0,70	10,61
Medidas não financeiras desemp.	6,10	6,50	7,00	4,00	1,10	18,03
Retorno sobre investimento (ROI)	6,50	6,50	7,00	6,00	0,53	8,15
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	5,70	5,50	7,00	4,00	1,25	21,93
Gestão baseada em atividades	5,40	5,50	6,00	4,00	0,70	12,96
Planejamento estratégico	6,90	7,00	7,00	6,00	0,32	4,64
Orçamento baseado em atividades	6,40	6,50	7,00	5,00	0,70	10,94
Orçamento flexível	4,40	4,00	7,00	3,00	1,43	32,50
Orçamento de capital	6,00	6,00	7,00	1,00	1,94	32,33
Orçamento operacional	7,00	7,00	7,00	7,00	0,00	0,00
Gestão de estoques - <i>Just-in-time</i>	4,80	5,00	7,00	1,00	1,99	41,46
<i>Payback</i>	5,80	6,00	7,00	4,00	1,32	22,76
Taxa interna de retorno (TIR)	6,20	7,00	7,00	5,00	1,03	16,61
Valor presente (VPL)	6,70	7,00	7,00	6,00	0,48	7,16
Análise custo-volume -lucro	6,30	7,00	7,00	5,00	0,95	15,08
Análise de cadeia de valor	5,20	5,00	7,00	2,00	1,48	28,46
Análise do custo da qualidade	5,40	6,00	7,00	2,00	1,58	29,26
Análise do custo de capital	6,90	7,00	7,00	6,00	0,32	4,64
Análise do ponto de equilíbrio	6,30	7,00	7,00	4,00	1,25	19,84
Análises quantitativas (simulações)	6,90	7,00	7,00	6,00	0,32	4,64
Margem de contribuição	6,60	7,00	7,00	4,00	0,97	14,70
Precificação estratégica	6,00	7,00	7,00	4,00	1,41	23,50
<b>Média total</b>	5,89	-	-	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a média geral em relação ao grau de utilização das práticas nas 14 empresas da amostra é de 5,89, significando que existe concordância de 84,14%, pois o escore máximo de utilização das práticas de controladoria é 7. A mediana é o valor que divide a amostra em duas partes iguais, 50% acima e 50% abaixo do seu valor. Pode-se observar na Tabela 14, em relação à adoção das práticas de Controladoria, que das 27 práticas pesquisadas apenas 3, custo do ciclo de vida, custo padrão e o orçamento flexível, são adotadas por poucas empresas (mediana de 3 a 5). O custo do ciclo de vida apresenta a mediana de 3, se confirmando como uma das práticas de Controladoria menos adotada nesta pesquisa.

Observa-se na última coluna da Tabela 14 apresenta o coeficiente de variação (CV) das práticas de Controladoria, que objetiva mostrar a homogeneidade dos dados. Em relação a sua interpretação, quanto menor for a sua medida, mais homogêneos serão os dados, ou seja, menor será a variabilidade (ou dispersão). Ainda, Fonseca e Martins (2015, p. 148) ao interpretarem os coeficientes de variação, estabelecem que uma baixa dispersão apresenta um  $CV \leq$  de 15%, para uma média dispersão o  $CV \leq$  de 29%, e para uma alta variabilidade o  $CV \leq$  de 30%.

O coeficiente de variação apresenta 12 práticas de Controladoria com dados consistentes com  $CV \leq 15\%$ , ou seja, uma pequena variabilidade em relação ao grau de adoção das práticas. Essas práticas são: *benchmarking*, medidas financeiras de desempenho, ROI, gestão baseada em atividades, planejamento estratégico, orçamento baseado em atividades, orçamento operacional, VPL, análise do custo de capital, análise quantitativa (simulações), análise custo-volume-lucro e margem de contribuição. Este resultado pode indicar que as empresas desses segmentos utilizam estas práticas para gerar informações e apoiar o processo de gestão. Vale destacar o orçamento operacional apresenta um CV 0%, ou seja, todas as empresas da pesquisa o adotam, reforçando sua utilização pela Controladoria.

As práticas que apresentam CV de 16% a 29% podem ser consideradas de moderada adoção e totalizam 10. São elas: custeio por absorção, EVA, medidas não financeiras de desempenho, *balanced scorecard*, payback, TIR, análise da cadeia de valor, análise do custo da qualidade, análise do ponto de equilíbrio e precificação estratégica. Nesse grupo, pode-se inferir que as práticas se voltam para os sistemas de avaliação de desempenho, em que há medidas financeiras e não financeiras sendo utilizadas de forma conjunta, conforme comentado anteriormente. Já o custeio por absorção esperava-se constar entre as práticas mais adotadas (menor CV), uma vez que tem como finalidade atender a legislação societária.

Já as práticas com  $CV \leq 30\%$ , apresentam a maior dispersão em relação à média de utilização são 5: custo do ciclo de vida, custo padrão, orçamento flexível, orçamento de capital e gestão de estoques – *just-in-time*. Este grupo pode indicar que algumas empresas utilizam essas práticas e outras não. Destaca-se o custo ciclo de vida com maior coeficiente da variação, sendo que esse resultado pode significar, tendo em vista o fato de que as empresas da amostra são do segmento de serviço, e não possuem um produto para comercialização onde essa prática é mais utilizada.

A Tabela 15 apresenta o *ranking* médio do grau de utilização das práticas de controladoria baseado no método de análise da escala de Likert. O ranking médio é dado pela divisão da média ponderada para cada categoria investigada (item Likert) pela escala Likert respectivamente apresentada (soma das respostas dadas a cada item Likert). Dessa forma, identificou-se as práticas mais e menos adotadas nas 14 empresas pesquisadas.

Tabela 14 – *Ranking* médio das práticas de controladoria

Práticas de controladoria	FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS							Ranking médio (RM)
	7	6	5	4	3	2	1	
Planejamento estratégico	11	2	0	1	0	0	0	6,6
Orçamento operacional	11	2	0	1	0	0	0	6,6
Análises quantitativas (simulações)	10	3	0	1	0	0	0	6,6
Análise do custo de capital	9	4	0	1	0	0	0	6,5
Valor Presente (VPL)	8	5	0	1	0	0	0	6,4
Margem de contribuição	10	2	0	2	0	0	0	6,4
Orçamento baseado EM atividades	7	5	1	1	0	0	0	6,3
Medidas financeiras de desempenho	6	7	0	1	0	0	0	6,3
Taxa interna de retorno (TIR)	7	2	4	1	0	0	0	6,1
Retorno sobre investimento (ROI)	4	9	0	1	0	0	0	6,1
Análise custo-volume -lucro	6	3	4	1	0	0	0	6
Orçamento de capital	7	4	1	1	0	0	1	5,9
Medidas não financeiras de desempenho	5	5	2	2	0	0	0	5,9
Análise do ponto de equilíbrio	6	3	2	3	0	0	0	5,9
Precificação estratégica	6	3	1	4	0	0	0	5,8
<i>Payback</i>	6	2	3	3	0	0	0	5,8
<i>Benchmarking</i>	1	11	1	0	1	0	0	5,8
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	4	4	4	2	0	0	0	5,7
Custeio por absorção	3	7	2	0	2	0	0	5,6
Gestão Baseada em Atividades	2	4	6	2	0	0	0	5,4
Análise de cadeia de valor	1	6	5	1	0	1	0	5,3
<i>Economic Value Added</i> (EVA)	2	3	3	6	0	0	0	5,1
Análise do custo da qualidade	1	6	3	3	0	1	0	5,1
Orçamento flexível	2	2	2	7	1	0	0	4,8
Gestão de estoques - <i>Just-in-time</i>	3	1	4	3	1	1	1	4,6
Custo do ciclo de vida	3	3	0	2	4	0	2	4,4
Custo padrão	1	2	4	1	4	0	2	4,1

Fonte: Dados da pesquisa.

O RM permitiu mensurar o grau de anuência dos respondentes ao verificar-se a concordância quanto às questões tratadas. Os percentuais, com índices de concordância próximos a 7 (concordo muito) revelam que a maioria dos respondentes admitem que tais práticas são muito utilizadas e importantes para o desempenho da empresa, além de demonstrar conhecimento da literatura

acadêmica. As práticas que apresentam grau de concordância um pouco inferior (abaixo de 5) em relação a utilização, pode indicar que a empresa as utiliza nas circunstâncias onde são requeridas maiores informações da área de controladoria, entretanto, estas práticas ainda não são utilizadas de forma sistematizada.

A prática de Controladoria mais adotada é o planejamento estratégico, sendo que 13 dos 14 dos respondentes o utilizam muito. A pesquisa de Teixeira *et al.* (2011) também apontou essa prática como mais utilizada. Nas demais pesquisas, tanto nacionais quanto internacionais, não teve destaque sua utilização, pelo contrário o estudo de Uyar (2010) menciona essa prática está entre as menos utilizadas. Dentre os métodos e sistemas de custeio pesquisados (custeio por absorção, custo do ciclo de vida, custo padrão, dentre outros), destaca-se o custeio por absorção adotado por 12 respondentes. Esse resultado corrobora com os achados de Muller e Beurer (2010), Teixeira *et al.* (2011), Cavalcanti *et al.* (2012) e Reis e Teixeira (2013).

O orçamento operacional, por sua vez, foi mencionado como muito utilizado por 13 dos 14 respondentes. O resultado desta pesquisa em relação a adoção do orçamento operacional não surpreendeu, uma vez que os achados das pesquisas já realizadas também apontam essa prática como uma das mais utilizadas. Portanto, esta pesquisa corrobora com os estudos de Abdel-Kadher e Luther (2008), McLellan e Moustafa (2011) e Leite (2013). As análises quantitativas (simulações) representam também uma prática que se destacou como uma das mais adotadas nesta pesquisa, pois 13 dos 14 respondentes a utilizam. Este resultado corrobora com as pesquisas de Cavalcanti *et al.* (2012) e McLellan (2014). Esta prática não é muito utilizada nas pesquisas nacionais, possuindo mais destaque nas pesquisas internacionais onde normalmente é citada como muito ou moderadamente adotada.

A análise do custo de capital também é mencionada como muito adotada; entretanto, nas pesquisas de Alleyne e Weeks-Marshal (2011) e McLellan e Moustafa (2011) é apontada como menos utilizada. O valor presente líquido é indicado como uma prática muito adotada corroborando com as pesquisas de Abdel-Kadher e Luther (2008), Alleyne e Weeks-Marshal (2011). Pode-se inferir que a alta adoção dessas práticas de Controladoria, utilizadas para análise de investimentos visando às decisões financeiras, justifica-se pelo segmento estudado – utilidade pública onde a maioria das empresas respondentes são do setor elétrico – pois estes setores

necessitam de investimentos constantes para geração e transmissão de energia, além dos investimentos em segurança energética (PORTAL BRASIL, 2016).

As práticas menos adotadas são: orçamento flexível, gestão de estoques – *just-in-time*, custo do ciclo de vida e custo padrão. Em relação ao orçamento flexível esta pesquisa valida o resultado apontado Alleyne e Weeks-Marshal (2011). Ao comparar o resultado da baixa adoção da gestão de estoques – *just-in-time*, com outras pesquisas, identificou-se que os métodos de gestão de estoque estão entre as práticas menos utilizadas, conforme mencionado nas pesquisas de Abdel-Kader e Luther (2008), Alleyne e Weeks-Marshal (2011) e Ahmad (2014). O custo do ciclo de vida é mencionado como uma prática adotada apenas por 6 empresas, sendo que a pesquisa de Yeshmin e Hossan (2011) também aponta esse resultado. Nos estudos nacionais não é uma prática comumente pesquisada. Já o resultado referente ao custo padrão como uma prática menos adotada surpreendeu, haja vista não ser mencionado por outras pesquisas sua baixa adoção.

O custo padrão surgiu para controle dos custos dos produtos e serviços, e com o apoio dos sistemas informatizados têm sido muito adotados (MARIE e RAO, 2010). Entretanto, nesta pesquisa, a maioria das empresas respondentes pertence ao setor elétrico e, portanto, atendem ao Manual de Contabilidade do Setor Elétrico elaborado pela ANEEL, que além de um plano de contas, contém as regras para registro, acompanhamento e controle para apuração dos custos, visto que o aumento do valor das tarifas depende da autorização da agência reguladora. Portanto, percebeu-se que essas empresas utilizam o custeio por absorção para atender a legislação societária e as recomendações da Contabilidade Regulatória, conforme orientação da ANEEL.

Além das práticas discutidas até aqui, há que se destacar a alta adoção do *benchmarking*, medidas financeiras de desempenho, medidas não financeiras de desempenho e precificação estratégica. O *benchmarking* não obteve resultado similar nas pesquisas dos estudos relacionados nacionais. Entretanto, internacionalmente, é apontado como prática muito utilizada, conforme resultado das pesquisas de Alleyne e Weekes-Marshal (2011). As medidas financeiras e não financeiras de desempenho corroboram com outras pesquisas nacionais e internacionais e podem indicar que as empresas estão buscando o equilíbrio entre essas medidas para a avaliação de desempenho. A precificação estratégica foi mencionada como adotada por 10 empresas, sendo que as demais não opinaram

sobre sua adoção, fato que pode indicar que essa prática é considerada menos importante do que as demais, conforme indicou a pesquisa de Andrade, Teixeira e Fortunato (2011).

A partir dos resultados apresentados na Tabela 14 e na Tabela 15, observa-se que as práticas apontadas como mais utilizadas (planejamento estratégico, orçamento operacional, análise do custo de capital, VPL e análises quantitativas – simulações) são frequentemente utilizadas. E as práticas indicadas como menos utilizadas (orçamento flexível, análise do custo da qualidade, gestão de estoque – just-in-time, custo do ciclo de vida e custo padrão) são tidas como raramente utilizadas.

#### **4.3.3 Estágios de Desenvolvimento Práticas de Controladoria Adotadas**

O Quadro 8 apresenta as práticas de Controladoria pesquisadas em relação aos estágios de desenvolvimento do IFAC. Observa-se que oito práticas pesquisadas são classificadas no primeiro estágio, seis se enquadram no segundo estágio, seis se enquadram no terceiro e sete práticas no quarto estágio. O orçamento e a margem de contribuição estão no primeiro estágio, a análise do custo de capital e o VPL estão no segundo estágio, o planejamento estratégico no terceiro estágio e a análise quantitativa (simulações) no quarto estágio. Essa análise pode explicar por que em pesquisas anteriores a análise quantitativa (simulações) não é citada, ratificando a ampliação do conhecimento sobre a adoção das práticas de Controladoria que esta pesquisa se propõe.

Quanto às práticas menos adotadas, esta pesquisa apontou orçamento flexível, gestão de estoques – *just-in-time*, pertencentes ao terceiro estágio. Já o custo ciclo de vida está enquadrado no 4º estágio e o custo padrão se classifica no primeiro estágio. A pesquisa de Cavalcanti *et al.* (2012) aponta a análise quantitativa (simulações) como prática mais adotada. Os demais estudos relacionados aqui apresentados mencionam como práticas mais adotadas, as enquadradas no primeiro e segundo estágios, ou seja, custeio por absorção, custeio variável, orçamento e ROI. O planejamento estratégico, representando o terceiro estágio, é indicado apenas por Teixeira *et al.* (2011).



Quadro 8 – Estágio de desenvolvimento das práticas pesquisadas

<b>PRÁTICAS DE CONTROLADORIA</b>	<b>1º Estágio</b>	<b>2º Estágio</b>	<b>3º Estágio</b>	<b>4º Estágio</b>
Análise custo-volume –lucro	X			
Análise de cadeia de valor				X
Análise do custo da qualidade			X	
Análise do custo de capital		X		
Análise do ponto de equilíbrio	X			
Análises quantitativas (simulações)			X	
<i>Balanced scorecard</i> (BSC)				X
<i>Benchmarking</i>				X
Custeio por absorção	X			
Custo do ciclo de vida				X
Custo padrão	X			
<i>Economic value added</i> (EVA)				X
Gestão baseada em atividades			X	
Gestão de estoques - <i>Just-in-time</i>			X	
Margem de contribuição	X			
Medidas financeiras de desempenho	X			
Medidas não financeiras de desempenho				X
Orçamento baseado em atividades		X		
Orçamento de capital		X		
Orçamento flexível			X	
Orçamento operacional	X			
<i>Payback</i>		X		
Planejamento estratégico			X	
Precificação estratégica				X
Retorno sobre investimento (ROI)	X			
Taxa interna de retorno (TIR)		X		
Valor presente líquido (VPL)		X		

Fonte: Dados da pesquisa.

Grande e Beurer (2011), ao pesquisarem sobre a adoção das práticas de Controladoria e seus respectivos estágios a partir do pronunciamento do IFAC, em uma empresa brasileira de capital aberto, identificaram que o 1º e 3º estágios estão consolidados nos relatórios da administração. No que se refere ao 4º estágio, foi caracterizado como em consolidação. O estágio 2, de acordo com os autores, ainda não está inteiramente consolidado na empresa pesquisada, visto que somente no último período pesquisado ele foi fortemente encontrado.

A Tabela 16 apresenta o enquadramento conforme a adoção das práticas. As práticas mais adotadas pelas empresas da amostra estão espalhadas pelos quatro estágios, conforme classificação do IFAC (1998).

Tabela 15 – Estágios de desenvolvimento das práticas

Práticas de controladoria	Ranking médio (RM)	Estágios IFAC
Planejamento estratégico	6,6	3º
Orçamento operacional	6,6	1º
Análises quantitativas (simulações)	6,6	4º
Análise do custo de capital	6,5	2º
Valor presente líquido (VPL)	6,4	2º
Margem de contribuição	6,4	1º
Orçamento baseado em atividades	6,3	2º
Medidas financeiras de desempenho	6,3	1º
Taxa interna de retorno (TIR)	6,1	2º
Retorno sobre investimento (ROI)	6,1	2º
Análise custo-volume -lucro	6	1º
Orçamento de capital	5,9	2º
Medidas não financeiras de desempenho	5,9	4º
Análise do ponto de equilíbrio	5,9	1º
Precificação estratégica	5,8	4º
<i>Payback</i>	5,8	2º
<i>Benchmarking</i>	5,8	4º
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	5,7	4º
Custeio por absorção	5,6	1º
Gestão baseada em atividades	5,4	3º
Análise de cadeia de valor	5,3	4º
<i>Economic Value Added</i> (EVA)	5,1	4º
Análise do custo da qualidade	5,1	3º
Orçamento flexível	4,8	3º
Gestão de estoques - <i>Just-in-time</i>	4,6	3º
Custo do ciclo de vida	4,4	4º
Custo padrão	4,1	1º

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Teixeira *et al.* (2011), as práticas caracterizadas como primeiro e segundo estágios conforme IFAC, foram as mais utilizadas dentre as 200 maiores empresas do Estado do Espírito Santo. As práticas consideradas de quarto estágio, como métodos de avaliação de desempenho, *balanced scorecard*, benchmarking e EVA apresentaram os menores índices de utilização pelas empresas da amostra, complementam os autores. Leite (2013) constatou que as práticas pesquisadas se referem ao primeiro e segundo estágios, somente os indicadores chave de performance pertencem ao quarto estágio. As práticas identificadas como menos adotadas pela autora estão classificadas nos terceiro e quarto estágios.

Nas pesquisas internacionais, prevalecem as práticas classificadas no segundo e terceiro estágios de desenvolvimento do IFAC como as mais adotadas. Observou-se que o BSC é citado por Mclellan e Moustafa (2011) e Yeshmin e Hossan (2011) entre as práticas menos utilizadas. A pesquisa de Abdel-Kadher e Luther (2008) identificou que as práticas do quarto estágio do IFAC, são utilizadas por empresas inseridas em ambientes de muita incerteza, possuem estrutura descentralizada e são consideradas de grande.

Assim, sobre os resultados da presente pesquisa, destaca-se que das 27 práticas avaliadas, sete se enquadram no quarto estágio do IFAC e, destas, seis se encontram entre as práticas adotadas de forma moderada, pois o RM é menor do que seis e um, entre as práticas mais adotadas. Esse fato caracteriza avanços em relação às pesquisas anteriores e maior sofisticação no nível de informações prestadas pela área de Controladoria.

#### **4.3.4 Resumo das comparações com estudos nacionais**

Espera-se que os resultados desta pesquisa, possa contribuir para a ampliação dos conhecimentos em relação as práticas de controladoria em setores sob regulação governamental, a partir dos estudos relacionados utilizados para analisar e comparar os resultados apresentados. O Quadro 9 apresenta as principais semelhanças e diferenças entre a presente pesquisa e os estudos relacionados nacionais.

Quadro 9 – Resumo comparativo dos estudos nacionais e esta pesquisa

Resultados desta pesquisa com os estudos relacionados nacionais		
Resultados desta pesquisa	Corrobora com as pesquisas de:	Difere-se das pesquisas de:
As práticas <b>mais</b> adotadas: planejamento estratégico, orçamento operacional, análises quantitativas (simulações), análises do custo de capital e valor presente líquido.	<b>Planejamento estratégico:</b> Teixeira <i>et al.</i> (2011). <b>Orçamento:</b> Muller e Beuren (2010), Teixeira <i>et al.</i> (2011), Cavalcanti <i>et al.</i> (2012), Leite (2013) e Reis e Teixeira (2013). <b>Análises quantitativas (simulações):</b> Cavalcanti <i>et al.</i> (2012) e Reis e Teixeira (2013). <b>VPL:</b> não considerado pelos estudos relacionados.	<b>Planejamento tributário</b> é citado como muito adotado: Muller e Beuren (2010), Teixeira <i>et al.</i> (2011) e Leite (2013). <b>ROI:</b> Leite (2013) e Cavalcanti <i>et al.</i> (2012). <b>Custeio por absorção:</b> Cavalcanti <i>et al.</i> (2012), Reis e Teixeira (2013) e Teixeira <i>et al.</i> (2011).
As práticas <b>menos</b> adotadas: orçamento flexível, gestão de estoque - <i>just-in-time</i> , custo do ciclo de vida e custo padrão.	<b>Orçamento flexível, análise do custo da qualidade, gestão de estoques - <i>just-in-time</i> e custo padrão</b> não foram apontadas por outras pesquisas como práticas menos adotadas. Já o <b>custo do ciclo de vida</b> foi mencionado na pesquisa de Teixeira <i>et al.</i> (2011).	As práticas mais citadas como menos adotadas são: <b>Custeio ABC</b> por: Muller e Beuren (2010), Teixeira <i>et al.</i> (2011), Leite (2013) e Reis e Teixeira (2013). <b>Custeio kaizen</b> por: Muller e Beuren (2010), Teixeira <i>et al.</i> (2011), Leite (2013), e Reis e Teixeira (2013). <b>EVA</b> por: Teixeira <i>et al.</i> (2011), e Reis e Teixeira (2013).
Estágios de desenvolvimento das práticas conforme IFAC.	Nesta pesquisa: orçamento e a margem de contribuição estão no 1º estágio, a análise do custo de capital e o VPL estão no 2º estágio, o planejamento estratégico no 3º estágio e a análise quantitativa (simulações) no 4º estágio. A pesquisa de Leite (2013) identificou que as práticas mais adotadas se enquadram no 1º e 2º estágio de desenvolvimento do IFAC. Cavalcanti <i>et al.</i> (2012) identificaram que as práticas adotadas estão no 1º e 2º estágio. Apenas Teixeira <i>et al.</i> (2011) identificou o ROI como prática do 3º estágio. Reis e Teixeira (2013) em sua pesquisa identificaram que as práticas adotadas estão no 3º e 4º estágio de desenvolvimento.	

Fonte: Dados da pesquisa

Nessa pesquisa observou-se que as práticas mais adotadas pelas empresas da amostra, enquadram-se no primeiro, segundo, terceiro e quartos estágios de desenvolvimento conforme classificação do IFAC (1998). O orçamento, análise do custo de capital e VPL estão no segundo estágio, o planejamento estratégico no terceiro estágio e a análise quantitativa (simulações) no quarto estágio. Essa análise pode explicar por que em pesquisas anteriores a análise quantitativa (simulações) não é citada, ratificando a ampliação do conhecimento sobre a adoção das práticas de controladoria que essa pesquisa se propõem.

A pesquisa de Cavalcanti *et al.* (2012) aponta a análise quantitativa (simulações) como prática mais adotada. Os demais estudos relacionados aqui apresentados mencionam como práticas mais adotadas, as enquadradas no primeiro e segundo estágios, ou seja, custeio por absorção, custeio variável, orçamento e ROI. O planejamento estratégico, representando o terceiro estágio, é indicado apenas por Teixeira *et al.* (2011).

Em relação as práticas menos adotadas, essa pesquisa apontou orçamento flexível e custo padrão representando o segundo estágio. Já a análise do custo da qualidade e do ciclo de vida estão enquadradas no terceiro estágio. Destaca-se que a gestão baseada em atividades, embora não está figurando entre as mais adotadas, nessa pesquisa é adotada por 86% das empresas embora seu grau de utilização varie. Da mesma forma o BSC e as medidas não financeiras de avaliação de desempenho. Diante desses resultados, pode-se afirmar que as práticas do quarto estágio, passaram a ser mais utilizadas, demonstrando avanços em relação as pesquisas anteriores e maior sofisticação no nível de informações prestadas pela área de controladoria.

Ainda, ao comparar os resultados obtidos nessa pesquisa com os resultados apresentados nos estudos relacionados, destacam-se algumas considerações: dos cinco estudos apresentados, todos tiveram entre as práticas mais utilizadas o orçamento também destacado por essa pesquisa. Nessa pesquisa o custeio por absorção foi apontado como o método de custeio mais utilizado, citado também por três pesquisas dos estudos relacionados. A seguir o Quadro 10, apresenta a comparação dos resultados dessa pesquisa com os estudos internacionais.

Quadro 10 – Resumo comparativo dos estudos internacionais e a esta pesquisa

Resultados desta pesquisa com os estudos relacionados internacionais		
Resultados desta pesquisa	Corrobora as pesquisas de:	Difere-se das pesquisas de:
As práticas <b>mais</b> adotadas: planejamento estratégico, orçamento operacional, análises quantitativas (simulações), análises do custo de capital e valor presente líquido.	<b>Orçamento:</b> Abde-Kadher e Luther (2008), Uyar (2010), Alleyene e Weeks-Marshal (2011), Mcllellan e Moustafa (2011). Yesmin e Hossan (2011), e Ahmad (2014). <b>Análises quantitativas (simulações):</b> não citada pelos estudos. <b>VPL:</b> Abdel-Kadher e Luther (2008) e Alleyne e Weeks-Marshal (2011).	<b>Planejamento estratégico</b> como prática menos adotada: Uyar (2010) e Abdel e Mcllellan (2013). <b>Análises quantitativas</b> (simulações) como menos adotada: Mcllellan e Moutafa (2011).
As práticas <b>menos</b> adotadas: orçamento flexível, gestão de estoque - <i>just-in-time</i> , custo do ciclo de vida e custo padrão.	<b>Orçamento flexível:</b> Abde-Kadher e Luther (2008) e Alleyene e Weeks-Marshal (2011). <b>Análise do custo da qualidade:</b> Alleyene e Weeks-Marshal (2011) e Mcllellan e Moustafa (2011). <b>Gestão de estoques - just-in-time:</b> Abde-Kadher e Luther (2008), Alleyene e Weeks-Marshal (2011) e Ahmad (2014). <b>Custo do ciclo de vida:</b> Yeshmin e Hossan (2011).	<b>Custo-padrão:</b> não é citado como prática pouco adotada nas pesquisas. O <b>custeio ABC</b> e <b>custeio alvo</b> são praticas indicadas como menos adotadas por: Abdel-Kadher e Luther (2008), Alleyene e Weeks-Marshal (2011), Mcllellan e Moustafa (2011) e Zheng (2014). A pesquisa de Uyar (2010) apontou o custeio ABC como prática mais utilizada. <b>Benchmarking</b> como prática menos utilizada: Abdel-Kadher e Luther (2008) e Mcllellan e Moustafa (2011).
Estágios de desenvolvimento das práticas conforme IFAC.	Nesta pesquisa: orçamento e a margem de contribuição estão no 1º estágio, a análise do custo de capital e o VPL estão no 2º estágio, o planejamento estratégico no 3º estágio e a análise quantitativa (simulações) no 4º estágio. A pesquisa de Abdel-Kadher e Luther (2008) identificou que as práticas do 4º estágio do IFAC. Os demais estudos não identificaram os estágios de desenvolvimento das práticas pesquisadas.	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Ao se comparar os resultados da pesquisa com os estudos internacionais, constata-se que as práticas mais adotadas e menos adotadas são similares, diferentemente do resultado da comparação entre os resultados dessa pesquisa e dos estudos nacionais. Outro fato que merece destaque, refere-se à diversidade do porte das empresas pesquisadas nos estudos internacionais, do pequeno ao grande porte, diferentemente dos estudos nacionais, que privilegiam as empresas de grande porte. É possível observar, que em menor quantidade, as empresas de pequeno porte também adotam práticas de controladoria, conforme mencionado por Ahmad (2014), principalmente as relacionadas a avaliação de desempenho e sistemas de custeio.

A pesquisa de Abdel-Kadher e Luther (2008) identificou que as práticas do quarto estágio do IFAC, são utilizadas por empresas inseridas em ambientes de muita incerteza, possuem estrutura descentralizada e são consideradas de grande. Nessa pesquisa não abordamos os fatores contingenciais

Ainda, salienta-se que apenas duas pesquisas das nove descritas nos estudos relacionados internacionais, buscou relacionar a adoção das práticas com variáveis de desempenho, embora as variáveis de desempenho sejam diferentes, o resultado apontou uma relação significativa entre o desempenho e a adoção das práticas, diferentemente do resultado dessa pesquisa. Uma das pesquisas identificou, através de entrevistas, que as práticas adotadas contribuíram para maximização do lucro e retorno sobre o capital, resultado inconsistente com essa pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Neste capítulo são apresentadas a conclusão e recomendações para estudos futuros.

### 5.1 CONCLUSÃO

Esta pesquisa procurou identificar as práticas de Controladoria adotadas em empresas de setores sob regulação governamental sediadas no Brasil. Buscou-se levantar as práticas de Controladoria, identificar em qual estágio de desenvolvimento de acordo com o IFAC essas práticas se classificam e se essas práticas se diferem das utilizadas por empresas de segmentos não regulados. O primeiro objetivo específico foi identificar as práticas de controladoria adotadas pelas empresas de setores regulados pelo governo. Para seleção das práticas de controladoria tomou-se como base outras pesquisas, nacionais e internacionais, para que as práticas mais adotadas fossem utilizadas nesta pesquisa. Entretanto, verificou-se que não há consenso na literatura sobre quais são as práticas de controladoria, por isso, buscou-se esse consenso através da utilização da metodologia *Delphi*, que validou 27 práticas.

O segundo objetivo específico foi a identificação do estágio em que as práticas adotadas pelas empresas se encontram. Foram evidenciados em relação aos estágios de desenvolvimento de acordo com o IAFC, que as práticas mais adotadas abrangem os 4 estágios e, diferentemente, das pesquisas já realizadas, os terceiro e quarto estágios estão presentes entre as mais adotadas. Importante destacar que dentre as 27 práticas pesquisadas, nenhuma foi indicada como não utilizada pelas empresas.

O terceiro objetivo específico foi analisar se as práticas adotadas pelas empresas dos setores regulados se diferenciam das adotadas por setores não regulados. Este é o ponto de destaque da pesquisa, pois a comparação entre as práticas adotadas por empresas de setores não regulados e as de setores regulados ainda não apresenta muitos estudos. O que parece mais evidente nos resultados da pesquisa é de que não é possível identificar diferenças entre as práticas adotadas pelas empresas dos setores não regulados e as empresas dos setores regulados, mesmo com a adoção da contabilidade regulatória. Pode-se inferir que empresas do



mesmo segmento tendem a adotar as mesmas práticas de Controladoria, independente da regulação. O custeio por absorção não se destacou como práticas mais adotada e justifica-se pelo fato de que as empresas o utilizam para atender a legislação societária e as recomendações da Contabilidade Regulatória, conforme orientação da ANEEL.

Constatou-se que as práticas mais adotadas são: valor presente líquido (VPL), planejamento estratégico, orçamento operacional, análise quantitativas (simulações) e análise do custo de capital. As práticas menos utilizadas são: custo padrão, gestão de estoques – *just-in-time*, orçamento flexível e custo do ciclo de vida. Percebeu-se que ao comparar estes resultados com os dos estudos relacionados, cujas empresas pertencem aos setores não regulados, não se identificou diferenças entre as práticas mais adotadas.

Também é possível concluir que fornece suporte à formulação e execução da estratégia da empresa, conforme defende Borinelli (2006), pois o planejamento estratégico e orçamento são práticas amplamente adotadas e fazem parte do processo de gestão.

Considera-se que estes resultados contribuem para fazer avançar o conhecimento na área de Controladoria, uma vez que acrescenta ao rol de pesquisas realizadas até o momento um novo segmento (empresas sob regulação), deixando mais amplo o panorama sobre a adoção das práticas de Controladoria no Brasil. Ademais, a constatação de que as práticas do quarto estágio do IFAC têm sido utilizadas pelas empresas ajuda a confirmar que, de fato, a Contabilidade Gerencial tem evoluído.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se a o número de empresas da amostra, apenas 14, bem como o tamanho da população da pesquisa 49 inclusas no segmento de utilidade pública. Em relação ao instrumento de coleta de dados, o questionário, resultou num pequeno número de retornos. Por fim, deve-se destacar que os resultados são baseados nas “percepções” dos gestores de Controladoria.

Apesar das limitações do estudo, já destacados, espera-se que essa pesquisa possa trazer contribuições práticas e teóricas. Em relação às contribuições práticas, que possa fornecer informações sobre a adoção de práticas de controladoria, em setores sob regulação governamental ao compará-lo a outros segmentos econômicos que não são regulados. Quanto à contribuição teórica, espera-se que a a validação das práticas possa ser útil para o consenso oportunizou a inclusão de

variáveis antes não pesquisadas e propiciar a redução da lacuna existente a importância e aplicabilidade das práticas utilizadas pelas empresas.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A partir das limitações apontadas, para pesquisas futuras recomenda-se a ampliação do tamanho da amostra e a expansão para outros segmentos também regulados, visto que não há muitas informações para as possíveis diferenças entre os setores regulados e não regulados, a fim de identificar se a regulação pode influenciar a escolha das práticas utilizadas pelas empresas, com a expectativa de um número maior de empresas respondentes para que se utilize técnicas quantitativas na análise dos resultados, tais como, correlação e análise de cluster.

Outro foco de pesquisa é verificar se o motivo da pouca utilização de algumas práticas, e se esse resultado se deve às exigências feitas pelo órgão regulador. A utilização de entrevistas pessoais e/ou estudos de caso múltiplos, objetivando identificar se na percepção dos gestores a adoção de práticas de controladoria influencia o desempenho econômico das empresas, parece que também pode trazer contribuição relevante para estudo da temática.

Além disso, a pesquisa poderá ser enriquecida com a utilização das mesmas práticas de Controladoria desta pesquisa, identificadas com os estágios de desenvolvimento do IFAC e validadas por meio da metodologia *Delphi*.

## REFERÊNCIAS

- ABDEL AL, Sherine. F.; McLELLANT, John. D. Strategy and management accounting practices alignment and its effects on organizational performance. **Journal of Accounting Business e Management**, v. 20, n. 1, p.1-17, 2013.
- ABDEL-KADER, Magdy G.; LUTHER, Robert G. IFAC's conception of the evolution of management accounting. **Advances in management accounting**, v. 15, p. 229-247, 2006
- ABDEL-KADER, Magdy; LUTHER, Robert. The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. **The British Accounting Review**, v. 40, n. 1, p. 2-27, 2008.
- AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL). Resolução Normativa RN nº 396/2010. **Institui a Contabilidade Regulatória e aprova alterações no Manual de Contabilidade do Setor Elétrico**, instituído pela Resolução ANEEL nº 444, de 10 de outubro de 2001. 2010.
- AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (ANP). **Conheça a ANP.** Disponível em: [http://www.anp.gov.br/index.php/content/view/4870/Areas\\_de\\_Atuacao.html](http://www.anp.gov.br/index.php/content/view/4870/Areas_de_Atuacao.html) Acesso em: 19 set. 2015.
- AHMAD, Kamilah. The adoption of management accounting practices in Malaysian small and medium size enterprises. **Asian Social Science**, v. 10, n. 2, p. 236-249, 2014.
- ALLEYNE, Philmore. WEEKES-MARSHAL, Diana. An exploratory study of management accounting practices in manufacturing companies in Barbados. **International Journal of Business of Social Science**, v. 2, n. 9, p. 49-58, special issue may 2011.
- ANDRADE, Luiz C. M. TEIXEIRA, Aridélmo J. C.; FORTUNATO, Graziela; NOSSA, Valcemiro. Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. **RAM. Revista de Administração da Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 98-125, 2013.
- ANDRÉS, Pablo; FUENTE, Gabriel; SAN MARTÍN, Pablo. Capital budgeting practices in Spain. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 18, n. 1, p. 37-56, 2015.
- ALVES, Revson V. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2013.
- ANDERSON, David R. The function of industrial controllership. **The Accounting Review**, p. 55-65, 1944.
- ANTONY, Robert N., GOVIDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas: 2001.

ASSAF NETO, Alexandre. A dinâmica das decisões financeiras. **Caderno de estudos**, n. 16, p. 01-17, 1997.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano G.; ARAÚJO, Adriana Maria Procópio. Uma proposta metodológica para o cálculo do custo de capital no Brasil. **Revista de Administração**, v. 43, n. 1, p. 72-83, 2008.

ASSOCIAÇÃO DE CONTADORES DA INGLATERRA E PAÍS DE GALES. **Custo-Padrão**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1972.

ATKINSON, A. A., BANKER, R. D., KAPLAN, R. S., YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. 4º ed., São Paulo: Atlas, 2015.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Apoio Financeiro**.

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html) Acesso em: 20 out. 2015.

BASSO, Leonardo F. C.; SILVA, Marcelo R. Reflexões sobre a regulamentação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 67-85, 2000.

BENCOVÁ, Marianna; KALAVSKÁ, Anna. Importance of the controllership for the company performance – software company experience. **Ekonomika Management**, p. 76-83, v.2, 2009.

BERNARDI, Luiz A. **Manual de formação de preços de vendas**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse M.O papel da controladoria no processo de gestão. IN: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria**. Agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002, p.16-38

BLOOM, Nicholas; VAN REENEN, John. Why do management practices differ across firms and countries? **The Journal of Economic Perspectives**, p. 203-224, 2010.

BODOCO, M., CENSE, E. M. A nova regulação pró-concorrência: a inserção da concorrência em setores regulados. **Scientia Iuris**, v. 15, n. 1, p. 199-217, jun. 2011.

BOLSA DE VALORES DO ESTADO DE SÃO PAULO (BOVESPA). **Empresas listadas**. <http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?idioma=pt-br> Acesso em: 02 jan. 2015.

BORNIA, A. C. **Análise gerencial de custos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORINELLI, Márcio L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e das práxis**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2006.

BORJA, Patrícia Campos. Política pública de saneamento básico: uma análise da recente experiência brasileira. **Saúde e Sociedade**, v. 23, n. 2, p. 432-447, 2014.

BOTOSAN, Christine A. Disclosure and the cost of capital: what do we know? **Accounting and business research**, v. 36, n. sup1, p. 31-40, 2006.

BRUGNI, Talles V., RODRIGUES, Adriano; CRUZ, Cláudia F., SZUSTER, Natan. IFRIC 12, ICPC 01 e Contabilidade Regulatória: Influências na Formação de Tarifas do Setor de Energia Elétrica (IFRIC 12, ICPC 01 and regulatory accounting: influences on formation of tariffs in the electricity sector). **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 2, p. 104-119, 2012.

BUZANELLO, José Carlos Regulação no Brasil: algumas observações. In: XIX Congresso Nacional do CONPEDI, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Fundação Boiteux, 2010. Disponível em: <http://www.conpedi.org.br/anais.php> Acesso em: 01 set. 2015.

CAMPOS, Humberto Alves de. Falhas de mercado e falhas de governo: uma revisão da literatura sobre regulação econômica. **Prisma: Direto, Políticas Públicas e Mundialização**, v.5, n. 2, p. 341-370, jul. dez.2008.

CARDOSO, Luiz R. A.; ABIKO, Alex K.; HAGA, Heitor, C. R.; INOUE, Kelly P.; GONÇALVES, Orestes M. Prospecção de futuro e método Delphi: uma aplicação para a cadeia produtiva da construção habitacional. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 5, n. 3, p. 63-78, 2005.

CARDOSO, Vanessa. I.; MAIA, Anna. B. G. R.; SANTOS, Sandra. M.; SOARES, Francisco A. O impacto da privatização no desempenho econômico um estudo em empresas brasileiras de grande porte. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 12, n. 3, p. 183-211, jul. /set. 2013.

CARON, Marie-Andrée; BOISVERT, Hugues; MERSEREAU, Alexander. Le rôle du contrôleur revisité: une perspective nord-américaine. **Comptabilité – Contrôle – Audit**, n. 17, v. 1, p. 123-154, avril, 2011.

CAVALCANTI, Daniel S.; DE LUCA, Márcia M. M.; PONTE, Vera M. R.; GALLON, Alessandra V. Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Universo Contábil**. Blumenau, v. 8, n. three, p.113-134, jul. /set. 2012.

CIUHUREANU, Alina. T. et al. The dualism of the accounting activity of the company. Characteristics of the managerial accounting and implications in the management of the company. **Annals of University of Petrosani, Economics**, v. 12, n. 2, p. 93-104, 2012.

COELHO, Eduardo; LUNKES, Rogério. J.; OLIVEIRA, Alessandra M. de. A controladoria na hierarquia organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 31, n.2, maio/Agosto, 2012.

COGAN, Samuel. **Modelos de ABC/ABM**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Bookman, 2005.

COSTA, Renato Lopes. O mapa global da gestão. Os modelos anglo-americano, alemão, japonês e chinês. **Economia Global e Gestão**, v.17, n. 3, p.53-76, set. 2012.

COSTA, Rosilda A.; COSTA, Fábio. M.; AMORIM, Gustavo; BAPTISTA, Ezio. C. O impacto da regulação no conservadorismo das empresas brasileiras listadas na BM&BOVESPA. **Contabilidade, gestão e Governança**, v. 12, n. 3, p. 28-37, set./dez. 2009

CRISPIM, Sérgio; LUGOBONI, Leonardo. A avaliação de desempenho organizacional: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas Instituições de Ensino Superior da Região Metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 1, p. 41-54, jan./mar., 2012.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Cadernos de Estudos FIECAFI**, v. 10, n. 18, p. 1-20, maio/agosto 1998.

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

ECCLES, Robert. G. Manifesto da Mensuração do Desempenho. IN: Medindo o Desempenho Empresarial. **Harvard Business Review** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EHRBAR, Al. **EVA – valor econômico agregado**: a verdadeira chave para a criação de riqueza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

ELLIOTT, V. L. Functions and activities of the controller's department. **The Accounting Review**, p. 185-190, 1940.

FARIAS, Pedro. C. L.; RIBEIRO, Sheila. M. R. Regulação e os novos modelos de gestão no Brasil. **Revista do Servidor Público**, v. 53, n. 3, p. 79-94, jul.-set., 2002.

FERREIRA, Duque et al. O Perfil Profissional Do Controller E As Funções De Controladoria: Um Estudo Da Atual Necessidade Do Mercado De Trabalho. **Global Journal of Management And Business Research**, v. 14, n. 1, 2014.

FIANI, Ronaldo. Teoria da regulação econômica: estado atual e perspectivas futuras. **Teoria Política e Instituições de Defesa da Concorrência**, 1998. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/teoria\\_da\\_regulacao\\_economica.pdf](http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/teoria_da_regulacao_economica.pdf) Acesso em: 08 jan. 2015

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. 4ª ed. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

FILARDI, Fernando; LEITE, André. L. S.; TORRES, Adriana. A. G. Análise de resultados de indicadores de gestão e regulação após a privatização: estudo de caso da Light Serviços de Eletricidade. **Revista de Administração**, v. 49, n. 1, p. 18-32, jan./fev./mar. 2014.

FISKE, Wyman P. Training for the controllership. **The Accounting Review**, v. 15, n. 2, p.232-238, jun. 1940.

FONSECA, Jairo S.; MARTINS, Gilberto A. **Curso de estatística**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FONSECA, Pedro. C. D. A revolução de 1930 e a economia brasileira. **Revista Economia**, v. 13, n. 3b, p. 843-866, set./dez., 2012.

FREZATTI, Fábio. O paradigma econômico na contabilidade gerencial: um estudo empírico sobre a associação entre taxas de retorno sobre o patrimônio líquido e diferentes perfis da contabilidade gerencial. **Revista de Administração**, v.41, n.1, p. 5-17, jan./fev./mar. 2006.

GARRISON, Ray. H., NOREEN, Eric. W., BREWER, Peter. C. **Contabilidade gerencial**. 14º ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

GELIS FILHO, Antônio. Análise comparativa do desenho normativo de instituições reguladoras do presente e do passado. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 4, p. 589-613, 2006.

GIANESI, Irineu G. N.; BIAZZI, Jorge L. Gestão estratégica dos estoques. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 290-304, 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOVINAZZO, Renata A. Modelo de aplicação da metodologia Delphi pela internet: vantagens e ressalvas. **Administração on line**, v. 2, n. 2, p. 1-11, 2001.

GRANDE, Jefferson F.; BEUREN, Ilse M. Mudanças de práticas de contabilidade gerencial identificadas nos relatórios da administração de empresas familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 3, 2011.

GRAY, D. **Pesquisa no mundo real**. 2º ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUILDING, Chris. Competitor-focused accounting: an explanatory note. **Accounting, Organizations and Society**, v.24, n.7, p. 583-595, 1999.

GUPTA, Mahendra; PEVZNER, Mikhail; SEETHAMRAJU, Chandra. The implications of absorption cost accounting and production decisions for future firm performance and valuation\*. **Contemporary Accounting Research**, v. 27, n. 3, p. 889-922, 2010.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Cenage Learning, 2001.

HAIR JUNIRO, Joseph. F.; BLACK, William. C.; BABIN, ANDERSON, Rolph E.; Barry. J.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6° ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **International Management Accounting Practice Statement: management accounting concepts**. New York, 1998

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performances. **Harvard Business Review**, v. 70, jan.-fev 1992.

KEE, Robert. Cost-volume-profit analysis incorporating the cost of capital. **Journal of Managerial Issues**, p. 478-493, 2007.

LABANAUSKIS, Rimvydas; PALIULIS, Narimantas K.. Benchmarking as an Instrument for improvement of quality management in higher education. **Business, Management and Education**, n. 1, p. 140-157, 2015.

LEITE, Ediléia. G. **Adoção de práticas de controladoria por empresas atuantes no Brasil: um estudo sob a ótica da teoria das contingências**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio do Sinos. São Leopoldo, 2013.

LIMA, Marcos F. C.; SILVA, Marconi A. Inovação em petróleo e gás no Brasil: a parceria Cenpes-Petrobras e Coppe-UFRJ. **Sociedade e Estado**, v. 27, n. 1, p. 97-115, 2012.

LODGE, Martin; WEGRICH, Kai. O enraizamento da regulação de qualidade: fazer as perguntas difíceis é a resposta. In: PROENÇA, Jadir Dias; COSTA, Patricia Vieira da; MONTAGNER, Paula (Org.). **Desafios da regulação no Brasil**. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2009.

LUNKES, Rogério. J. **Manual de Orçamento**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 6° ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAJONE, Giandomenico. As transformações do Estado regulador. **Revista de Direito Administrativo**, v. 262, p. 11-43, 2013.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda C.  **Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar**. São Paulo, Atlas, 2014.

MANVAILER, Ramão H. M. **Práticas de controladoria adotadas por instituições privadas de ensino superior (IPES) estabelecidas na região centro-oeste do**



**Brasil.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio do Sinos. São Leopoldo, 2013.

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa.** 7° ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARETH, Taciana; ALVES, Tiago W., BORBA, Gustavo S. Simulação como Procedimento de Apoio a Gestão de Custos: um Estudo de Caso numa Instituição de Ensino Superior. **Revista Base (Administração e Contabilidade) UNISINOS**, v. 9, n. 2, p. 162-173, 2012.

MARQUEZAN, Luiz. H.; DIEHL, Carlos A.; ALBERTON, João. R. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, p. 46-61, mai. /ago. 2013.

MARIE, Attiea et al. Is standard costing still relevant? Evidence from Dubai. **Management Accounting Quarterly**, v. 11, n. 2, p. 1, 2010.

MARTIN, Nilton. C. Da contabilidade à controladoria a evolução necessária. **Revista de Contabilidade e Finanças**, n. 28, p. 7-28, jan./abr., 2002.

MCLELLAN, John D. Management accounting theory and practices: Measuring the gap in United States Business. **Journal of Accounting – Business & Management**, v. 21, n. 1, p. 53-68, 2014.

MCLELLAN, John D.; MOUSTAFA, Essam. Management accounting practices in GULF cooperative countries. **International Journal of Business Accounting and Finance**, v. 5, n. 1, p. 129-142, 2011.

MCINTYRE, E. V. Cost-volume-profit analysis adjusted for learning. **Management Science**, v.24, n. 2, p. 149-160, october 1977.

MCNALLY, Graeme M.; ENG, Lee H. Management accounting practices and company characteristics. **Abacus**, v. 16, n. 2, p. 142-150, 1980.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; MEYER, Alan D.; COLEMAN Jr., Henry. Organizational Strategy, Structure and Process. **Academy of Management Review**, p.546-562, july, 1978.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, January-February 1994.

MONTEIRO, José Augusto de Medeiros. **Influência da implementação das normas internacionais de contabilidade e da contabilidade regulatória sobre o sistema de contabilidade gerencial das companhias de energia elétrica brasileiras.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Pernambuco, 2014.

MORAIS, Oosvaldo. O.; COLEHO, Antônio C.D, HOLANDA, Allan P. Artefatos de contabilidade gerencial e maximização do valor em firmas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 6, n. 2, p. 128-146, maio/ago. 2014.

MORETO NETO, Luis; SALM, Vanessa M.; BURIGO, Victor. A coprodução dos serviços públicos: modelos e modos de gestão. **Revista da Ciência da Administração**, v. 16, n. 39, p. 164-178, agosto 2014.

MOURA, Marcelo. G. Agências regulatórias no Brasil: os casos dos setores de telecomunicações, eletricidade e petróleo/gás natural. **Revista do Servidor Público**, ano 53, n. 2, p. 79-113, abr.-jun., 2002.

MOSIMANN, Clara P.; FISCH, Sílvio. **Controladoria**. Seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

MULLER, Elza. T. C.; BEUREN, Ilse. M. Estrutura formal e práticas de controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, p.105-120, jan./abr., 2010.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria**. Um enfoque na eficácia organizacional. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NASCIMENTO, Sabrina; KROENKE, Adriana; BEUREN, Ilse. M. Indicadores de desempenho abordados em artigos de periódicos do QUALIS CAPES. **FACEF Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 159-174, 2010.

NASCIMENTO, Sabrina, SILVA, Julio O.; ROCHA, Irani, HEIN, Nelson, KROENKE, Adriana. Investigação da produção científica em pesquisas de engenharia III, administração, ciências contábeis e turismo relacionadas a avaliação de desempenho organizacional. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 15, n. 3, p. 66-79, set. /dez. 2010.

NAKAGAWA, Massayuki. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1991.

NAKAGAWA, Massayuki. **Introdução à Controladoria**. Conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NEELY, Andy. **Avaliação do desempenho das empresas**. Porquê, o quê e como. Lisboa: Caminho, 2002.

NORTON, David, KAPLAN ROBERT, K. The balanced scorecard-measures that drive performances. **Harvard Business Review**, v. 70, jan-fev., 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 30ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Luciel H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. Notas de Aula.\_Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado

em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

OYADOMARI, José C., MENDONÇA NETO, Otávio R., CARDOSO, Ricardo L.; DULTRA-DE-LIMA, Ronaldo G. Fatores indutores de inovação e manutenção de controle gerencial: um estudo exploratório. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 2, p. 125-141, abr./jun. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 30ª ed. São Paulo: Atlas (2012).

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OTLEY, David. Performance management: a framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PAIVA, Silvia M. C. A privatização no Brasil: breve avaliação e perspectivas. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 22, n. 2, p. 104-117, 1994.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre R. A prática da gestão de operações nas organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 5, p. 483-495, 2014.

PEREIRA, Carlos A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria. Uma abordagem da gestão econômica GECON**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 1 p. 36-80.

PIETRZAK, Żaneta. Traditional versus activity-based budgeting in non-manufacturing companies. **Social Sciences**, v. 82, n. 4, p. 26-37, 2014.

PIRES, José CL; PICCININI, Maurício Serrão. A regulação dos setores de infraestrutura no Brasil. **A economia brasileira nos anos**, v. 90, p. 217-60, 1999.

POINCELOT, Evelyne; WEGMANN, Gregóry. Les motivations des manager's utilisant des criteres non-financiers: une analyse empirique. **Comptabilité – Contrôle – Audit**, v. 1, p. 69-92, jun., 2008.

PORTAL BRASIL, **Agências reguladoras fiscalizam a prestação de serviços públicos**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/governo/2009/11/agencias-reguladoras> Acesso em: 06 jan. 2015

PORTER, Michel. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 37ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Resultados da arrecadação**: 2012-2014. Brasília, 2015. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata>. Acesso em: 14 set. 2015.

REIS, Antônio M.; TEIXEIRA, Aridélmo J. C. Utilização de Artefatos de Contabilidade Gerencial nas Sociedades Cooperativas Agropecuárias de Minas Gerais e sua Relação com Porte e Desempenho Financeiro. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 4, 2013.

ROCHA, Roberto. A gestão descentralizada e participativa das políticas públicas no Brasil. **Revista Pós Ciências Sociais**, v. 6, n. 11, 2009.

ROSSI, Ricardo. M. Análise de desempenho das organizações: um ensaio teórico. IN: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS - EGEPE, 8., 2014, Goiânia. **Anais eletrônicos...Goiânia**, 2014. Disponível em: <http://www.egepe.org.br/anais/tema03/68.pdf>

SALGADO, Lúcia. H. Agências regulatórias na experiência brasileira: um panorama do atual desenho institucional. **IPEA**, Texto para Discussão nº 941, 2003. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2859> Acesso em: 08 jan. 2015.

SAMPAIO, Paulo S. A independência real das agências reguladoras no Brasil. **Revista de Direito, Estado e Telecomunicações**, v. 5, n. 1, p. 135-174, 2013.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Maria del Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Aguinaldo; VIDOTTO, Lisiane S.; GIUBLIN, Carlos R. A utilização do método Delphi em pesquisas na área da gestão da construção. **Ambiente Construído**, v. 5, n. 2, p. 51-59, 2005.

SANTOS, Alexandre. C.; MARCELLO, Idair. E.; ZONATTO, Vínicius. C. S.; TOLEDO FILHO, Jorge. R. Gerenciamento de resultados investigação de sua ocorrência em empresas de setores regulados no Brasil. **Revista de Contabilidade UFBA**, v. 6, n.3, p. 4-16, setembro-dezembro 2012.

SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos**. Atlas, 1997.

SAURIN, Valter; MIRANDA, Ana L. M.; COSTA JUNIOR, Newton C. A.; GONÇALVES, C. A. Medidas de eficiência e retorno de Investimento: um estudo nas distribuidoras de energia elétrica brasileiras com base em Data Envelopment Analysis, Índice de Malmquist e ROI. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 25-38, 2013.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SOUTES, D. O. **Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial para empresas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006

SOUZA, Márcio; CAIO, Fernando, TEIXEIRA, Arilda MC. Estudo sobre o efeito das eleições presidenciais no gerenciamento de resultados de empresas atuantes em setores regulados. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 2, p. 45-68, 2010.

SOUZA, Marcos A., DIEHL, Carlos A. **Gestão de custos**: uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Marcos A.; MELLO, Eliane. Análise da cadeia de valor: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos de empresas da construção civil da grande Porto Alegre DOI: 10.5007/2175-8069.2011 v8n15p11. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 15, p. 11-39, 2011.

SOUZA, Paula; LUNKES, Rogério J. Práticas de orçamento de capital: um estudo em empresas hoteleiras de Florianópolis (SC). **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 1, p. 28-45, 2013.

SPALLER, Robert. Leveraging contribution margin to gain a competitive advantage. **Journal of Performance Management**, v. 19, n. 2, p. 45, 2006.

STONER, James. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

STONER, James. A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5° ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TEIXEIRA, Aridemo J. C.; GONZAGA, Rosimeire P. SANTOS, Angélica V. S. M.; NOSSA, Valcemiro. A utilização de ferramentas de contabilidade gerencial nas empresas do Estado do Espírito Santo. **Brazilian Business Review**, v. 8, n. 3, p. 108-17, jul-set., 2011.

TEIXEIRA, Nuno M. D.; AMARO, António G. C. Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor—um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 157-178, 2013.

TRIGEORGIS, Lenos. Opções reais e interações com a flexibilidade financeira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, p. 95-120, 2007.

UYAR, Ali. Cost and management accounting practices: a survey of manufacturing companies. **EusAsian Journal of Business and Economics**, v. 3, n. 6, p. 113-125, 2010.

VIEIRA, G.E. 2006. Uma revisão sobre a aplicação de simulação computacional em processos industriais. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIII, Bauru, **Anais...** p. 1-10.

VUKO, Tina; OJVAN, Ivica. Controlling and business efficiency. **Croatian Operational Research Review**, v. 4, n. 1, p. 44-52, 2013.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas:1976.

YALCIN, Selcuk. Adoption and benefits of management accounting practices: an inter-comparasion. **Accounting in Euprope**, v. 9, n. 1, p. 95-100, jun., 2012.

YESHMIN, Farjana; HOSSAN, Anram Significance of management accounting techniques in decision-making: an empirical study on manufacturing organizations on Bangladesh. **World Journal of Social Sciense**, v. 1, n. 1, p. 148-164, march 2011.

YUKSEL, Yusuf; DURNA, Tuncay. The adaptability of management models across cultures. **International Journal Economic and Administrative Studies**, v. 7, n. 14, p. 295-316, 2015.

ZHENG, Xiaosong. Management accounting practices in China: current key problems and solutions. **Social Research**, v. 29, n. 4, p. 91-98, 2012.

## APÊNDICE A – PRIMEIRA RODADA METODOLOGIA DELPHI

### PRIMEIRA RODADA - Metodologia Delphi

São PRÁTICAS DE CONTROLADORIA?	ESPECIALISTAS								% de Consenso entre os especialistas
Métodos e sistemas de custeio	A	B	C	D	E	F	G	H	
Custeio ABC	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	50,0%
Custeio kaizen	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	62,5%
Custeio por absorção	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	75,0%
Custeio variável	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	62,5%
Custeio alvo	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	50,0%
Custeio do ciclo de vida	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	87,5%
Custeio padrão	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	75,0%
Técnicas para avaliação de desempenho	A	B	C	D	E	F	G	H	
Avaliação de fornecedores	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	50,0%
<i>Benchmarking</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Custos incrementais e não incrementais	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	62,5%
<i>Economic Value Added (EVA)</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Lucro divisional	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	62,5%
Medidas financeiras de desempenho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Medidas não financeiras de desempenho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Preço de transferência	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	62,5%
Retorno sobre investimento (ROI)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Modelos de gestão	A	B	C	D	E	F	G	H	
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Gestão Baseada em Atividades	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	75,0%
Planejamento estratégico	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Técnicas para planejamento orçamentário	A	B	C	D	E	F	G	H	
Orçamento baseado por atividades	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	75,0%
Orçamento flexível	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	75,0%
Orçamento de capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Orçamento operacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Gestão de estoques - <i>Just-in-time</i>	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	87,5%
Payback	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	87,5%
Taxa interna de retorno (TIR)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100,0%
Valor Presente (VPL)	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	87,5%
Técnicas de suporte à tomada de decisão	A	B	C	D	E	F	G	H	
Análise custo-volume-lucro	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	87,5%
Análise de cadeia de valor	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	62,5%
Análise do custo da qualidade	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	75,0%
Análise do custo de capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Análise do ponto de equilíbrio	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	87,5%
Análises quantitativas (forecasting, simulações)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	87,5%
Análise da lucratividade do cliente (CPA)	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	87,5%
Engenharia de valor	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	87,5%
Margem de contribuição	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Precificação estratégica	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	75,0%

## APÊNDICE B – SEGUNDA RODADA METODOLOGIA DELPHI

### SEGUNDA RODADA - Metodologia Delphi

São PRÁTICAS DE CONTROLADORIA?	ESPECIALISTAS								% de Consenso entre os especialistas
Métodos e sistemas de custeio	A	B	C	D	E	F	G	H	
Custeio ABC	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	50,0%
Custeio kaizen	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	62,5%
Custeio por absorção	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	75,0%
Custeio variável	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	62,5%
Custeio alvo	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim	50,0%
Custeio do ciclo de vida	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	87,5%
Custeio padrão	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	75,0%
Técnicas para avaliação de desempenho	A	B	C	D	E	F	G	H	
Avaliação de fornecedores	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	50,0%
<i>Benchmarking</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Custos incrementais e não incrementais	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	62,5%
<i>Economic Value Added (EVA)</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Lucro divisional	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	62,5%
Medidas financeiras de desempenho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Medidas não financeiras de desempenho	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Preço de transferência	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	62,5%
Retorno sobre investimento (ROI)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Modelos de gestão	A	B	C	D	E	F	G	H	
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Gestão Baseada em Atividades	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	75,0%
Planejamento estratégico	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Técnicas para planejamento orçamentário	A	B	C	D	E	F	G	H	
Orçamento baseado por atividades	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	75,0%
Orçamento flexível	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	75,0%
Orçamento de capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Orçamento operacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Gestão de estoques - <i>Just-in-time</i>	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	87,5%
Payback	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	87,5%
Taxa interna de retorno (TIR)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100,0%
Valor Presente (VPL)	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	87,5%
Técnicas de suporte à tomada de decisão	A	B	C	D	E	F	G	H	
Análise custo-volume-lucro	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	87,5%
Análise de cadeia de valor	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	75,0%
Análise do custo da qualidade	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	75,0%
Análise do custo de capital	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Análise do ponto de equilíbrio	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	87,5%
Análises quantitativas (forecasting, simulações)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	87,5%
Análise da lucratividade do cliente (CPA)	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	87,5%
Engenharia de valor	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	87,5%
Margem de contribuição	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Precificação estratégica	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	75,0%



**APÊNDICE C – CONVITE 1**

À  
EMPRESA X

Prezado Senhor (a),

Convidamos V.Sa. a participar da pesquisa de dissertação intitulada “Práticas de Controladoria e sua Relação com o Desempenho Econômico: Estudo em Empresas Brasileiras de Setores sob Regulação Governamental”, que está sendo realizada pela mestrandia Sandra Belloli de Vargas, a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Nesse sentido, solicitamos gentilmente que este questionário seja respondido pela pessoa que possui maior conhecimento da área de controladoria, através do link: <http://goo.gl/forms/hrfH4uIqlB>

A sua empresa foi selecionada por estar listada na BOVESPA e inclusa no segmento XXX.

É muito importante que, após o iniciar o preenchimento do questionário, este seja concluído. O tempo demanda para respostas é de aproximadamente de 5 minutos.

Suas respostas serão utilizadas somente para fins acadêmicos e não serão divulgadas de forma individual.

Agradecemos por sua valiosa contribuição para o desenvolvimento científico para a área de controladoria.

Atenciosamente,



Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza  
Coordenador do PPG em Ciências Contábeis e orientador da pesquisa

**APÊNDICE D – CONVITE 2**

À  
EMPRESA X

Prezado (a) Senhor (a),

Anteriormente, enviamos um e-mail convidando-o para participar da pesquisa de dissertação intitulada “Práticas de Controladoria e sua Relação com o Desempenho Econômico: Estudo em Empresas Brasileiras de Setores sob Regulação Governamental”, que está sendo realizada pela mestrandia Sandra Belloli de Vargas, a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Nesse sentido, solicitamos gentilmente que este questionário seja respondido pela pessoa que possui maior conhecimento da área de controladoria, através do link: <http://goo.gl/forms/hrfH4uIqlB>

A sua empresa foi selecionada por estar listada na BOVESPA e inclusa no segmento energia elétrica.

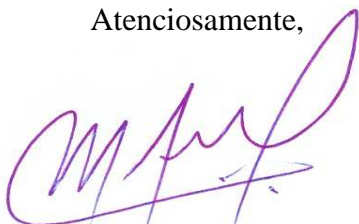
É muito importante que, após o iniciar o preenchimento do questionário, este seja concluído. O tempo demanda para respostas é de aproximadamente de 5 minutos.

Suas respostas serão utilizadas somente para fins acadêmicos e não serão divulgadas de forma individual.

Caso prefira, pode responder o questionário no documento anexo e enviá-lo para o e-mail [sandrabelloli@terra.com.br](mailto:sandrabelloli@terra.com.br) ou [sandrabelloli@terra.com.br](mailto:sandrabelloli@terra.com.br) ou [sandrabelloli@gmail.com](mailto:sandrabelloli@gmail.com)

Agradecemos por sua valiosa contribuição para o desenvolvimento científico para a área de controladoria.

Atenciosamente,



Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza  
Coordenador do PPG em Ciências Contábeis e orientador da pesquisa

**APÊNDICE E – CONVITE 3**

À  
EMPRESA X

Prezado (a) Senhor (a),

Esperamos contar com a sua participação na pesquisa de dissertação intitulada “Práticas de Controladoria e sua Relação com o Desempenho Econômico: Estudo em Empresas Brasileiras de Setores sob Regulação Governamental”, que está sendo realizada pela mestrandia Sandra Belloli de Vargas, a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Nesse sentido, solicitamos gentilmente que este questionário seja respondido pela pessoa que possui maior conhecimento da área de controladoria, através do link: <http://goo.gl/forms/hrfH4uIqlB>

A sua empresa foi selecionada por estar listada na BOVESPA e inclusa no segmento XXX.

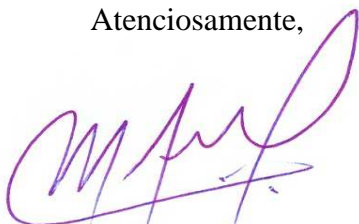
É muito importante que, após o iniciar o preenchimento do questionário, este seja concluído. O tempo demanda para respostas é de aproximadamente de 5 minutos.

Suas respostas serão utilizadas somente para fins acadêmicos e não serão divulgadas de forma individual.

Caso prefira, pode responder o questionário no documento anexo e enviá-lo para o e-mail [sandrabelloli@terra.com.br](mailto:sandrabelloli@terra.com.br) ou sandrabelloli@poa@gmail.com

Agradecemos por sua valiosa contribuição para o desenvolvimento científico para a área de controladoria.

Atenciosamente,



Prof. Dr. Marcos Antônio de Souza  
Coordenador do PPG em Ciências Contábeis e orientador da pesquisa



(conclusão)

<b>BLOCO IV - Técnicas para planejamento orçamentário</b>							
	1	2	3	4	5	6	7
4.1	Orçamento baseado por atividades	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.2	Orçamento flexível	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.3	Orçamento de capital	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.4	Orçamento operacional	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.5	Gestão de estoques - <i>Just-in-time</i>	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.6	Payback	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.7	Taxa interna de retorno (TIR)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4.8	Valor Presente (VPL)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>BLOCO V - Técnicas de suporte à tomada de decisão</b>							
	1	2	3	4	5	6	7
5.1	Análise custo-volume -lucro	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5.2	Análise de cadeia de valor	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5.3	Análise do custo da qualidade	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5.4	Análise do custo de capital	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5.5	Análise do ponto de equilíbrio	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5.6	Análises qualitativas (forecasting simulações)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5.7	Margem de contribuição	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5.8	Precificação estratégica	( )	( )	( )	( )	( )	( )
<b>BLOCO VI - Dados da Empresa e Perfil do Respondente</b>							
6.1 A Controladoria é uma área formalmente constituída? _____							
6.2 Qual é seu cargo/função? _____							
6.3 Qual o tempo de atuação da empresa no mercado brasileiro? _____							
6.4 Há quanto tempo atua na empresa? _____ anos.							
6.5 Há quanto tempo atua na função? _____ anos.							
6.6 Em que curso (s) de graduação é formado? _____							
6.7 Em que curso (s) de pós-graduação é formado? _____							
<b>AGRADECIMENTO</b>							
Agradecemos por ter disponibilizado parte do seu tempo para responder esta pesquisa!							
Caso tenha interesse em receber os resultados da pesquisa, favor informar o email: _____							