

A ADOÇÃO E INSTRUMENTALIZAÇÃO DA CONTROLADORIA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DE UBERLÂNDIA-MG: Um estudo de caso

GABRIEL JESUS SILVA¹⁷
VIDIGAL FERNANDES MARTINS¹⁸

RESUMO

Uma empresa que pretende crescer precisa traçar metas as quais estejam adequadas ao desenvolvimento de sua organização, sempre visando um fim melhor para a empresa. Para traçar tais metas, será necessário um planejamento eficaz que considere a empresa como um todo integrado e que tenha uma visão ampla a respeito não só de todos os setores internos como também dos fatores ambientais externos. O objetivo da pesquisa proposta neste artigo é verificar como estão estruturadas as empresas em relação ao tema. Como metodologia, utilizou-se a pesquisa *Survey*, com método de questionário, um estudo de caso, de onde foi opinado cada quesito. As empresas escolhidas são da cidade de Uberlândia e se enquadram na classificação de pequeno porte pela legislação fiscal, empresas de pequeno porte (EPP), com faturamento bruto de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00 anuais, sendo reconhecidas como destaques no meio empresarial da cidade. Os resultados indicam que as empresas utilizam em grande escala instrumentos tradicionais como Planejamento Estratégico, Planejamento de Tributos sobre o Lucro e a Margem de Contribuição. Além disso, constatou-se que as empresas utilizam de modo mediano instrumentos como Teoria das restrições, Controle de Custos e Planejamento de Imobilizado. Ainda pôde ser identificado que as empresas não possuem um profissional apenas para a área de controladoria, sendo o profissional de contabilidade responsável por outras áreas de atuação.

Palavras-chave: Controladoria; Instrumentos Contábeis; Planejamento Estratégico; Controladoria Estratégica.

¹⁷ Bacharel em Ciências Contábeis – FACIC/UFU. E-mail: gabriel_jesus@cargill.com

¹⁸ Professor Adjunto FACIC/UFU. Membro da Academia Mineira de Ciências Contábeis. vidigalgv@gmail.com

THE ADOPTION AND INSTRUMENTALIZATION OF THE EMERGENCY CONTROL OF THE UBERLÂNDIA-MG COMPANIES: a case study

ABSTRACT

A company that wants to grow must set goals that are appropriate to the development of its organization, always aiming at a better end for the company. To outline such goals, effective planning will be needed to consider the company as an integrated whole and to have a broad vision not only of all internal sectors but also of external environmental factors. The objective of the research proposed in this article is to verify how the companies are structured in relation to the theme. As methodology, the Survey was used, with a questionnaire method, a case study, from which each item was opined. The selected companies are from the city of Uberlândia and fall under the small classification by fiscal legislation, small companies (EPP), with gross revenues of R \$ 360,000.00 up to R \$ 3,600,000.00 per year, being recognized as Highlights in the city's business environment. The results indicate that companies use large-scale traditional instruments such as Strategic Planning, Profit Tax Planning and the Contribution Margin. In addition, it was found that companies use medium instruments such as constraint theory, cost control and fixed asset planning. It could still be identified that companies do not have a professional only for the area of controller, and the accounting professional is responsible for other areas of activity.

Keywords: *Controlling; Accounting Instruments; Strategic planning; Strategic Controller.*

1. INTRODUÇÃO

As organizações precisam criar novas formas de vencer no mercado, produzindo e vendendo cada vez mais. Elas, então, precisam criar e desenvolver ferramentas competitivas, como a inovação, a velocidade no atendimento às necessidades da sociedade, a produção de produtos de qualidade e de baixo custo, para que assim sua rentabilidade seja maior. As empresas precisam estar atentas às concorrentes, sempre buscando inovar no mercado cada vez mais e de modo eficiente, para que haja uma parcela maior do mercado interessada em seus produtos (BATEMAN e SNELL, 2006).

Os autores supracitados dizem que uma empresa que pretende crescer, precisa traçar metas que estejam adequadas ao desenvolvimento de tal organização, sempre visando um fim melhor para a empresa. Para traçar tais metas, será necessário um planejamento eficaz que considere a empresa como um todo integrado, que tenha uma visão ampla a respeito de todos os setores internos e dos fatores ambientais.

Mosimann e Fisch (1999) afirmam que são feitos cálculos e estimativas que, a partir dos dados contábeis, informam aos gestores quais os melhores caminhos a serem seguidos. A Controladoria será responsável pela análise dos dados financeiros, fornecendo aos gestores as informações necessárias para que haja um bom planejamento. Todas as informações contábeis serão utilizadas para serem feitas estimativas dos resultados que serão obtidos, a partir dos vários caminhos que poderão ser seguidos.

O proposto por esse artigo é mostrar como as empresas de Uberlândia utilizam realmente os dados da contabilidade, mesmo sem existir de fato um setor denominado Controladoria e como essas informações interferem no processo de tomada de decisão e na elaboração de bons planos operacionais para a organização. Foram analisadas empresas onde as informações coletadas interferem nos processos da alta administração e empresas onde os dados contábeis têm funções básicas de

tributação governamental, mas onde pode haver um nível menor de controladoria integrado à contabilidade da empresa.

Como meio para se chegar ao objetivo geral deste artigo, foi primeiramente enviado questionários a 15 empresas de diversos ramos de atuação de Uberlândia. No que diz respeito às práticas de controladoria, ainda foi verificada a existência e utilização do Planejamento Estratégico nelas, sem contar que também foi analisada a existência ou não do profissional *Controller*. Os gestores analisaram a utilização de diversos instrumentos gerenciais e artefatos da Controladoria dentro do aspecto gerencial e administrativo interno, fornecendo opinião quanto ao grau de concordância do nível de usabilidade de determinados itens como Teoria das restrições, gestão de custos e outros.

Justifica-se o presente artigo, pelos possíveis benefícios que influenciarão o método de gestão das empresas uberlandenses, servindo ainda como justificativa, a importância da abordagem de um tema relevante para a pesquisa científica e para o meio acadêmico contábil, pois seguindo o objetivo geral já demonstrado, será enfatizada a possível relação entre o planejamento estratégico, e diversos instrumentos gerenciais com a controladoria no âmbito prático de empresas de pequeno porte (EPP), como consequência auxiliando no entendimento da teoria da controladoria a partir das análises e estudos de tal ramo contábil na prática.

2. BASE TEÓRICA

2.1. Controladoria

A Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos dividi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo, respondendo pela disseminação

de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação. (ALMEIDA, PARISI e PEREIRA, 2001).

A Controladoria como qualquer área empresarial deve esforçar-se para cumprir sua missão: “zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado” (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 2006). Nesse mesmo sentido encontram-se Mosimann e Fisch (1999) ao afirmarem que a missão da Controladoria é a busca pela otimização dos resultados econômicos, garantindo a continuidade da empresa por meio da integração de diversas áreas.

De acordo com Oliveira, Perez Júnior e Silva (2008), o mercado em que a empresa está inserida é comparado ao ambiente de batalha, encontrando-se semelhanças entre ambos, possibilitando às organizações encontrarem modos eficazes de lidar com as variáveis ambientais que as cercam. Hoje as estratégias são comuns dentro das organizações e são muito usadas no processo de planejamento estratégico.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001) a Controladoria tem um papel fundamental também em relação aos agentes de mercado externos à empresa. Será o *Controller* ou o contador responsável pela controladoria, que irá fornecer informações aos gestores também em relação a agentes ambientais como o governo, analisando o impacto que as legislações governamentais possuem sobre o resultado econômico da empresa, e será a Controladoria que diretamente ou indiretamente atenderá aos agentes de mercado representando a organização ou atuando em apoio ao gestor responsável.

Para Nakagawa (1993), existem dois fluxos de informações sucessivos e racionalmente ordenados, que são responsáveis por um planejamento eficaz e eficiente, o qual é feito pelos gestores, sendo esses assessorados pelos dados contábeis que compõem o sistema de informações, o qual é gerido pela controladoria. Um dos fluxos de informações é responsável pela captação de ideias no sentido de transformar os recursos empresariais em produtos e serviços de qualidade para os consumidores. E o segundo fluxo seria responsável por informar aos gestores dados

relativos às transações contábeis e aos processos de orçamento, dos sistemas organizacionais e da contabilidade empresarial, servindo como suporte na análise das atividades previstas nas etapas do processo de gestão e tomada de decisões.

Roehl, Anderson e Bragg (2004) consideram o contador responsável por administrar o setor de Controladoria, mas não será ele o responsável pelo aval final a respeito do plano e das diretrizes elaboradas pelos gestores, cabendo ao diretor e aos administradores de alto nível a decisão final. É sim papel desse profissional, fornecer as informações basilares das ações da administração. Serão informações financeiras e monetárias que darão um conhecimento mais realista aos gestores a respeito da capacidade financeira da empresa. Os dados contábeis serão de grande importância no norteio das ações administrativas que necessitarão de informações precisas, principalmente econômicas e financeiras. Ao analisar os demonstrativos contábeis, os gestores concluirão se será ou não possível colocar um plano em ação. Por exemplo, se os gestores visam aumentar a produção da empresa, com a expansão da infraestrutura organizacional, necessitarão saber a capacidade física e financeira para prosseguirem com um aumento dos custos, seja pelas suas disponibilidades ou por aquisição de obrigações.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001) “estará a Controladoria suprimindo os Gestores – das diversas áreas – no processo de gestão, com instrumentos gerenciais que fornecem informações sobre desempenhos e resultados econômicos”. Serão as informações contábeis subsidio à elaboração de planos pelos gestores, auxiliando esses a terem um conhecimento mais abrangente da empresa como um todo. Conclui-se que a Controladoria tem o papel de fornecer informações econômicas aos altos administradores, informações essas importantíssimas e facilitadoras do processo de gestão.

Ainda segundo os autores, a Controladoria tem papel relevante também na avaliação de desempenho, não tendo, porém, funções finais a respeito do acompanhamento da execução do planejamento empresarial, mas na análise dos resultados econômicos empresariais, pois a partir dos dados contábeis, os gestores

terão controle sobre o resultado final da empresa verificando assim se esse está de acordo com o que era desejado nos planejamentos anteriores.

2.2. Instrumentos gerenciais

A Controladoria é um campo de atuação das ciências contábeis que fornece aos contadores e gestores das empresas públicas e privadas uma gama de instrumentos contábeis e gerenciais que os auxiliam na consecução de seus objetivos, e são abordados os instrumentos contábeis que, no decorrer dessa sessão, foram analisados pelos gestores respondentes da pesquisa.

Lunkes *et al.* (2009) caracterizam a Controladoria como tendo um papel central no processo de gestão, ao desenvolver rotinas básicas contábeis em funções de suporte informacional, controle interno, planejamento tributário, elaboração do orçamento e medidas operacionais, interagindo também com o processo de formulação de estratégias, deixando de ser então, a contabilidade um sistema que calcula e formula dados, para ser um fornecedor de informações estratégicas, do nível mais alto de gestão das organizações.

2.3. Planejamento Estratégico

Um dos instrumentos da Controladoria, se não um dos mais relevantes, é o planejamento estratégico, que segundo Barbosa e Brondani (2005) é uma ferramenta de auxílio da administração das empresas e fornece, dentro de um plano previamente determinado, metas e estratégias que diminuem a probabilidade de tomada de decisões equivocadas, que poderiam ser um grande risco na atuação das empresas em um mercado cada vez mais competitivo.

Para Mintzberg (1994), já em meados da década de noventa, o planejamento estratégico era uma ferramenta revolucionária que possibilitava a gerência do negócio (*business management*), com planejamento e ações com menos riscos e erros, que poderiam levar as empresas a assumirem passivos e diminuir níveis de lucro. Com

o tempo surgiu a ferramenta mundial da tecnologia, que tornou o planejamento mais moderno e então chamado de pensamento estratégico (*strategic thinking*).

Assim, Cabrelli e Ferreira (2007) identificam que o planejamento estratégico está ligado diretamente às ações dos gestores na busca de uma maior lucratividade, embasando as próximas ações da empresa e norteando o rumo de atividades operacionais e, com base no lucro, os gestores podem saber quais os caminhos a seguir dentro do mercado econômico.

Dessa forma, considerando os autores supracitados, no questionário foi perguntado o seguinte quesito: “**na empresa é elaborado um planejamento com análise de investimentos, e de novas operações da empresa no mercado, com análise de custos nos próximos 5 anos?**”. Considerando que, de acordo com os autores, o planejamento estratégico é de grande importância para as tomadas de decisões e gestão das empresas. Deve-se identificar que foi descrito o período de 5 anos para o quesito, considerando que esse é um período usual para o planejamento estratégico da grande maioria das empresas.

2.4. Planejamento Operacional

Como instrumento gerencial da Controladoria, existe o Planejamento Operacional que, segundo Lunkes, Feliu e Rosa (2011), possui como diretrizes orçamentação e análises numéricas as quais tornam para o gestor as metas e diretrizes do planejamento estratégico a nível técnico, com valores operacionais e práticos, assim, materializando os objetivos sob a forma de valor, gerando um aspecto tático das estratégias e missão das empresas, por exemplo, com projeção de vendas e compras de insumos, possibilitando vantagens relevantes como instrumento gerencial.

De modo geral, Sabri e Beamon (2000) identificam que o planejamento operacional se aplica a empresas de todo o mundo, já que possuem, para a obtenção de lucro, em atividades nacionais e internacionais, a aplicação de impostos, e que as

mesmas utilizam a informação do lucro antes dos impostos (EBITDA) como uma forma de gerarem informação propícia ao cumprimento das atividades, tanto em relação a obrigações governamentais, quanto à operacionalização das redes de abastecimento, de suprimentos e venda de produtos no mercado.

Assim, considerando os autores citados, foi considerado como segundo quesito avaliado pelos gestores respondentes da pesquisa: **“os gestores fazem a gestão de funcionários das atividades operacionais, o consumo de material de almoxarifado e o planejamento para as atividades da empresa dentro do próximo ano?”**, os gestores financeiros puderam avaliar se, no ano seguinte, é feito um planejamento operacional tanto de funcionários, como de almoxarifado, considerando que o planejamento operacional é relevante para a continuidade da empresa.

2.5. Controle de custos

A Controladoria e a contabilidade ainda são responsáveis por gerar informações de custos que, de acordo com Souza *et al.* (2009), possibilitam a melhora de desempenho na prestação de serviços e utilização de recursos, com informações que auxiliam o processo de gestão organizacional, gerando economia de recursos, aumento da qualidade das ações de mercado e atendimento das necessidades do cliente com rapidez e com maior lucro.

Aguiar e Martins (2006) identificam que a gestão estratégica de custos está ligada ao processo de departamentalização das empresas e alocação dos custos pelos diversos setores internos, possibilitando uma melhor relação de mercado entre fornecedores e clientes, o que possibilita vantagens frente aos concorrentes.

Weißberger e Angelkort (2011) afirmam que a Controladoria (*Controllership*) possibilita um controle gerencial, financeiro e de custos que pode ser mais eficiente ao ser viabilizado com diversos subsistemas contábeis, podendo gerar informações específicas de custeio e rateio, por exemplo, não só por setores, mas por matriz e

filial, além dessas informações serem embasadas em vários sistemas informatizados para diversos setores, desde o industrial até o de vendas.

Dessa forma, de acordo com os autores citados, no questionário utilizado na pesquisa, os respondentes puderam avaliar sobre o planejamento e controle de custos, com base no seguinte quesito: **“São controlados os custos dos serviços ou produtos, com fichas de controle de estoque, de almoxarifado, de ordens de processo, é feito o inventário de estoques no final do ano?”**

2.6. Controle de Fluxo de caixa

Um instrumento usual da Controladoria e da contabilidade gerencial é o controle e planejamento do fluxo de caixa, que Friedrich e Brondani (2005) afirmam ser um processo dinâmico essencial para as empresas, para que os gestores possam ter segurança em suas ações, contabilizar e administrar os recursos mais escassos, possibilitando menos riscos de insolvência e liquidez que atingem muitas empresas e a contabilidade das mesmas.

Bhojraj e Libby (2004) realizaram uma pesquisa com base na expectativa de preço das ações do mercado americano, com base em informações de fluxo de caixa, incluindo descontos a valor presente, os quais os gestores descreveram nas demonstrações e notas explicativas, e os autores concluíram que, com mais pressão no mercado acionário, os gestores tendem a fazer fluxos de caixa que não correspondem à realidade, no intuito de captar mais acionistas, o que corrobora com o presente artigo, identificando quão impactante é a divulgação (*disclosure*) de informações de fluxos de caixa e que esse instrumento pode ser avaliado de forma errônea, tendo impacto não só para os acionistas, mas, por exemplo, no processo de planejamento de compra de ativos e investimentos com taxas de mercado erradas ou expectativa de rentabilidade demasiadamente otimista.

Com base nas considerações apresentadas e da relevância para o fluxo de caixa para as empresas, os gestores financeiros puderam avaliar o seguinte quesito: **“São lançadas as entradas e saídas de caixa no presente, e em curto prazo, identificando as possíveis entradas de caixa e o controle dos desembolsos presentes e futuros?”**, identificando se é feito parcialmente ou totalmente um controle de caixa.

2.7. Planejamento de Imobilizado

É necessário considerar que além dos itens mencionados, a contabilidade deve fornecer informações patrimoniais para a gestão de ativos fixos, que Carneiro (2009) identifica ser de grande importância para as organizações, principalmente para as empresas que fazem muitos investimentos, as quais necessitam de um controle efetivo de ativos fixos, investimentos permanentes e recursos de longo prazo que, em determinados ramos de atividades, “são gastos especialmente relevantes, pois são inúmeras as indústrias que necessitam de uma enorme estrutura patrimonial para conduzir suas operações”.

Kleiner (2001) salienta o quão impactante é o controle de ativos fixos para as empresas e as sociedades, identificando que os imobilizados necessitam de uma manutenção constante e que, mesmo não apresentando falhas frequentes e não necessitando de manutenção em grandes intervalos de tempo, se não possuírem um controle adequado, provocam desvios no lucro, no atendimento ao cliente e, no caso dos entes públicos, no atendimento direto à população.

Dessa forma, os autores identificam que, para determinadas empresas, são bastante necessários o controle de ativos fixos e, assim, os gestores financeiros, ou contábeis puderam analisar o seguinte quesito: **“São avaliados os preços de custos, a viabilidade para compras de equipamentos, o desgaste do imobilizado assim como as possíveis entradas de caixa com produção e saídas de caixa com manutenção das máquinas?”**

2.8. Planejamento Tributário

É necessário considerar que as organizações estão envolvidas em um mercado onde os tributos são componentes comuns e que impactam diretamente as atividades das empresas, assim Silva *et al.* (2004) salientam que “o entendimento é de que cabe à Controladoria, dentre outras funções, a de mensurar e analisar o impacto dos tributos no resultado econômico da empresa, procurando identificar alternativas que minimizem, de forma legal, os custos tributários, o que é realizado através do planejamento tributário.”

Considerando que as empresas possuem obrigações legais e naturais, necessitam possuir controle e planejar para terem uma gestão eficiente do lucro, dessa forma, Machado e Nakao (2012) afirmam que “por outro lado, existe o Fisco que, ao normatizar várias questões contábeis por meio do Regulamento do Imposto de Renda e de outros instrumentos, tende a agir no sentido contrário dos gestores, criando normas tributárias que evitem planejamento tributário e manipulação para reduzir os impostos.”.

Phillips (2003) identificou em seus resultados que um grande incentivo nos Estados Unidos para um melhor planejamento tributário é o beneficiamento aos gestores com incentivos por unidade de trabalho produzida, ou por gerenciamento de resultados, que Machado e Nakao (2012) afirmam ser uma de suas justificativas “a permissão por parte das normas contábeis de um maior número de *accruals*, que afetam os resultados contábeis, mas não necessariamente alteram a carga tributária”, afirmando ainda que nesse caso, “a intenção dos gestores é manipular os resultados sem aumentar o desembolso financeiro com tributos, provocando o aumento dessas diferenças entre os lucros”.

Assim, os autores citados identificam que as empresas necessitam cumprir funções tributárias legais e que devem ser bem controladas para o sucesso da empresa, tendo os gestores respondentes da pesquisa analisado o seguinte quesito: **“São calculados os possíveis tributos sobre o lucro real ou presumido e a**

margem de lucro que a empresa obteve depois de deduzidos todos os custos e despesas”?

2.9. Teoria das Restrições

A Controladoria é bastante ampla e, como um instrumento patrimonial que está incluído no aspecto conceitual desse ramo da ciência contábil, tem-se a Teoria das Restrições que, de acordo com Aleixo e Segreti (2004), possui “simplicidade do método associada à eficácia que a fazem uma das mais poderosas ferramentas de programação, gerando resultados efetivos na lucratividade da empresa”, através de um processo interno de análise de viabilidade de setores, produtos e atuações através da análise da Margem de Contribuição, e do gargalo ou restrição de um item ou outro.

Cogan (2005) apresenta resultados os quais identificam que a Teoria das Restrições traz resultados tão significantes assim como outros métodos de custeio como o ABC, (Baseado em Atividades), e que pode ser usada de modo abrangente pelas empresas já que impacta positivamente o processo de gestão com informações de comparabilidade de setores e produtos.

Rand (2000) afirma que a Teoria das Restrições possui a análise de custos, preços e margem de contribuição com o uso de um gargalo, ou restrição, que irá servir de base para análises comparativas e excludentes de qualquer investimento, e decisões de compra e venda, possibilitando a tomada de decisão embasada em resultados de dois ou mais itens comparados.

Para Ponte *et al.* (2000) com base no autor Guerreiro, a TOC pode ser dividida em dois tipos, uma física, que envolve mercado, fornecedor, máquinas e outros recursos, onde a restrição existe para restringir pontualmente uma capacidade de ineficiência e a outra modalidade do TOC é uma restrição na missão, políticas e análise de mercado, com base nas políticas dos gestores.

A Teoria das Restrições, em alguns arcabouços teóricos, não constitui item da Controladoria, porém, na presente pesquisa, foi incluída para possibilitar uma análise mais abrangente do processo da Controladoria. Muitos autores identificam que a Teoria das Restrições é específica ou da contabilidade de custos ou do ramo gerencial, mas foi inclusa na Controladoria, por esse ramo das Ciências Contábeis fornecer um processo que simultaneamente analisa os custos de modo gerencial, tendo os respondentes avaliados o quesito a seguir: **“São feitas análises comparativas da produção de todos os produtos e serviços da empresa, identificando as melhores decisões de produção para a obtenção de maior lucro”?**

2.10. Margem de Contribuição e Custeio Variável

Um instrumento gerencial possibilitado ainda pela Contabilidade e também pela Controladoria é a Análise da Margem de Contribuição, que fornece duas análises gerenciais: o Custeio Variável e a análise Custo-volume-lucro.

Para Colauro, Beuren e Rocha (2004), o Custeio Variável é mais uma possibilidade de instrumento gerencial para os gestores tomarem decisões em um mercado muito instável, possibilitando analisar os custos variáveis de modo especificado, porém consideram que o gestor também precisa estar atento aos custos fixos dentro do cenário interno da empresa.

Reiteram Zuccolotto e Colodeti Filho (2007) que, de acordo com estudos do SEBRAE, significativa quantidade de empresas de pequeno porte (EPP) paulistas, no ano de 2005, não possuía controle sobre todos os itens de custos e da determinação dos preços dos produtos, o que leva essas empresas a não conhecerem seus lucros ou margem de contribuições, aumentando sua vulnerabilidade, principalmente em momentos de retração da economia.

Os respondentes avaliaram o seguinte quesito: **“São deduzidos dos faturamentos, todos os custos diretos, como matéria prima, mão de obra da**

produção e depois é calculada a margem de contribuição que cobre os custos e despesas fixas como aluguel da empresa”? sobre isso os autores acima analisam ser necessária a avaliação do custeio variável, pois é uma forma gerencial de se avaliar os custos e fornecer informações relevantes aos gestores.

2.11. Controller

A Controladoria, fornecendo tantas ferramentas administrativas, pode ser delimitada em setores internos de ação dentro da empresa, com a oficialização e operacionalização formal de um profissional específico para essa área que, de acordo com Figueiredo (1995), esse profissional, o *Controller* “é o gestor encarregado do departamento de Controladoria e sua função é, através do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes fazendo com que as atividades sendo desenvolvidas conjuntamente, alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente”.

Lunkes *et al.* (2013) consideram que “as transformações sociais, tecnológicas, políticas e econômicas, das últimas décadas têm gerado profundas mudanças no mercado de trabalho tornando o ambiente empresarial cada vez mais competitivo. Com o objetivo de manterem-se competitivas, as organizações precisam de informações úteis no processo de gestão, para tanto, buscam profissionais capacitados, preparados, aplicados e adaptados às novas expectativas.”

Assim, de acordo com os autores, a empresa ganha de modo impactante em eficiência de seu processo gerencial, possuindo a presença do *Controller* que será responsável por gerar informações importantes ao processo decisório e, nesse sentido, os respondentes avaliaram o seguinte quesito: **“Existe um contador interno responsável apenas pela área de controladoria, com funções diferentes de**

outros profissionais da tesouraria, do financeiro ou de um escritório de contabilidade externo”?

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo utiliza o método de pesquisa qualitativo e quantitativo e o estudo de caso, do tipo *survey* com o uso de questionários. O método *survey* se utiliza de pesquisa prática executada de modo descritivo com uma amostra real, de onde são identificados os dados da pesquisa.

A pesquisa do artigo pode ser considerada como descritiva, pois não altera nem interage com os procedimentos das empresas analisadas, apenas analisando-a de modo externo. É uma pesquisa qualitativa com o uso de questionários, estruturados no modelo da escala de Likert, com quesitos auto explicativos, sendo votados de acordo com os graus de concordância ou discordância.

Como estudo de caso, foram selecionadas algumas empresas de pequeno porte da cidade de Uberlândia, sendo empresas das áreas de atuação mercadológica do quadro abaixo, e foram vários setores de mercado escolhidos, no intuito de propiciar uma amostra mais completa em diversidade, possibilitando assim a análise da adoção e uso de instrumentos de controladoria nos mais diversos setores de atuação.

Tabela 1 Caracterização da amostra de empresas

Número do setor para pesquisa	Setor Mercadológico analisado.
1	Informática e programação
1	Automotivo e emplacamento.
3	Restaurante e alimentação.
2	Contabilidade e Finanças
1	Varejo e vestuário

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, como evidenciado no quadro acima, os setores foram definidos de modo a possibilitar a análise de quão ampla é a adoção de instrumentos de

controladoria nos mais diversos ramos de atuação, evidenciando assim se, além das grandes empresas com altos faturamentos, as empresas de pequeno porte (EPP) enquadradas até a faixa de faturamento bruto do Simples Nacional, de 360 mil reais até 3 milhões e 600 mil reais anuais, utilizam de fato abordagens, por exemplo, de análise de viabilidade de investimentos com Desconto de Caixa, Margem de Contribuição e Gestão Econômica (GECON).

As empresas foram escolhidas por serem empresas de destaque na cidade de Uberlândia, MG, sendo empresas que já ganharam prêmios jornalísticos em suas áreas de atuação, além de serem líderes de seus segmentos, sendo referências para as mais diversas atividades, desde a área de alimentação até contábil, considerando que Uberlândia possui algumas grandes empresas na cidade como Arcom, Martins e Algar, porém essas empresas não responderam ao questionário.

Foi selecionado primeiramente um grupo amostral de 20 empresas, às quais foram enviados os questionários, porém do total de empresas selecionadas, apenas 8 responderam ao questionário, a partir do qual foi elaborada a pesquisa, pois esse número representa aproximadamente 35% do total da amostra.

O questionário utilizado na pesquisa apresenta o método de coleta de dados com o uso da escala *Likert*, que é uma escala de 1 a 5, onde os pesquisados respondem em graus de concordância pré-determinados, sendo 1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo, nem discordo, 4 – Concordo, e 5 – Concordo Totalmente.

A imagem abaixo mostra como foi os graus de concordância utilizados para o preenchimento dos questionários por parte dos respondentes.

Figura 1 Escala utilizada de *Likert*



Fonte: Dados da pesquisa.

Como mostrado na imagem acima, o questionário fornece opções de respostas em uma escala de 1 a 5, onde o gestor financeiro e administrativo das empresas poderia ou discordar ou concordar, totalmente ou parcialmente.

Os quesitos que foram analisados pelos gestores financeiros e administrativos das empresas selecionadas referem-se a instrumentos gerenciais e contábeis utilizados pela Controladoria. Mesmo que seja uma empresa de pequeno porte, onde os instrumentos do questionário podem não ser utilizados de modo ostensivo, poderá haver um uso moderado de algum artefato gerencial.

Abaixo segue o questionário que foi utilizado na pesquisa e na coleta de dados com a amostra selecionada para responder e participar da pesquisa descritiva. A Controladoria pode ser abordada sobre dois aspectos, o teórico - acadêmico e o prático - profissional. Os quesitos que foram avaliados pelos gestores financeiros são instrumentos gerenciais práticos do dia a dia tanto de grandes empresas, como de empresas de pequeno porte.

Quadro 1 - Quesitos avaliados no questionário

Planejamento Estratégico
Planejamento Operacional (Orçamentação e Análise de Investimentos)
Controle de Custos
Planejamento de Fluxos de Caixa
Planejamento de maquinário e imobilizado (incluindo computadores)
Planejamento de Tributos sobre o Lucro
Teoria de Restrições
Análise da Margem de Contribuição
Profissional específico da Controladoria

Fonte: Dados da Pesquisa.

No quadro acima, podem ser visualizados os instrumentos gerenciais de Controladoria que foram avaliados pelos gestores financeiros, contadores, ou *controllers* das empresas analisadas. Foram perguntados sobre o planejamento

estratégico de longo prazo, até instrumentos de custos como a mais evidenciada Análise da Margem de Contribuição e o controle básico e intermediário de custos.

Os custos, e as análises de investimentos, como compras de imobilizado, são uma das partes básicas da controladoria, onde imobilizados, investimentos e direitos de longo prazo são analisados com descontos de caixa e entradas e saídas financeiras presentes e futuras, as quais comporão o cenário interno dos custos operacionais das empresas.

Os resultados foram avaliados com base em índices estatísticos básicos, não incluindo análises e testes de probabilidades e sim análises estatísticas básicas que se encontram no quadro abaixo:

Quadro 2 - Instrumentos estatísticos utilizados.

Índice	Descrição e método
Mediana	Foi calculado o valor central dentro da somatória de valores para cada índice na escala de concordância. Para cada variação de 1 a 5, a somatória da quantidade de respostas possui um valor central.
Média	A média é a soma do número de respostas dividida pelo número de quesitos respondidos pelos gestores financeiros das empresas.
Desvio-padrão	É evidenciado o desvio padrão dos valores de cada quesito em relação a média e ao valor esperado, dentro da quantidade de respostas dos gestores.
Variância	É o maior grau de variação dentro das respostas dos gestores para os quesitos avaliados.
Dispersão	Foi calculada a dispersão a partir dos valores medianos das escalas de valores e repostas dos quesitos.

Fonte: Dados da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 20 empresas selecionadas para responder a pesquisa, 8 responderam com base nos quesitos apresentados acima na metodologia. Das respostas foram calculados índices numéricos e estatísticos básicos, como média e desvio padrão.

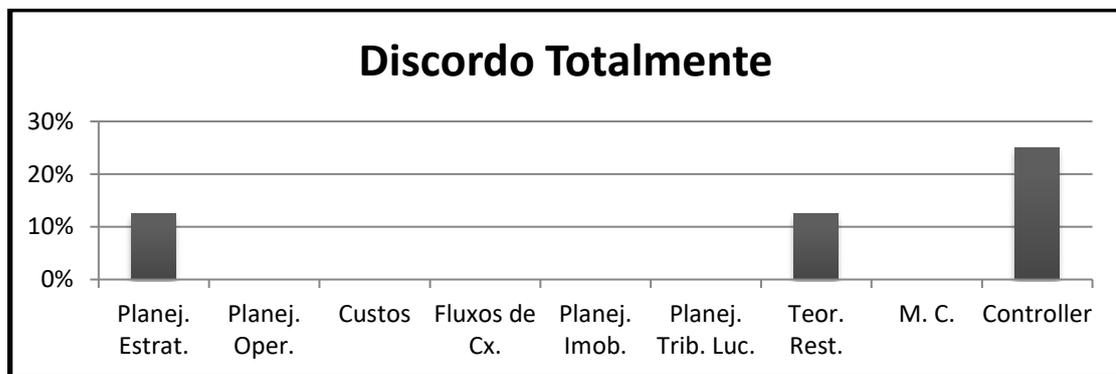
Além disso, foram calculadas a dispersão tanto da mediana quanto da média, havendo ainda o cálculo do grau de concordância para cada quesito de acordo com as repostas dadas pelos gestores financeiros das empresas analisadas.

4.1. Grau de Concordância

O grau de concordância se deu para cada quesito com base nos valores dados a cada grau da escala *Likert* divididos pelo valor total de pontos, que para todas as empresas é 8, já que de todas as empresas pesquisadas totalizam o número de 8 respondentes.

Para cada quesito há um grau de concordância e para cada grau existe um gráfico mapeando as repostas obtidas com os gestores financeiros.

Gráfico 1 – Grau de concordância de Discordo Totalmente



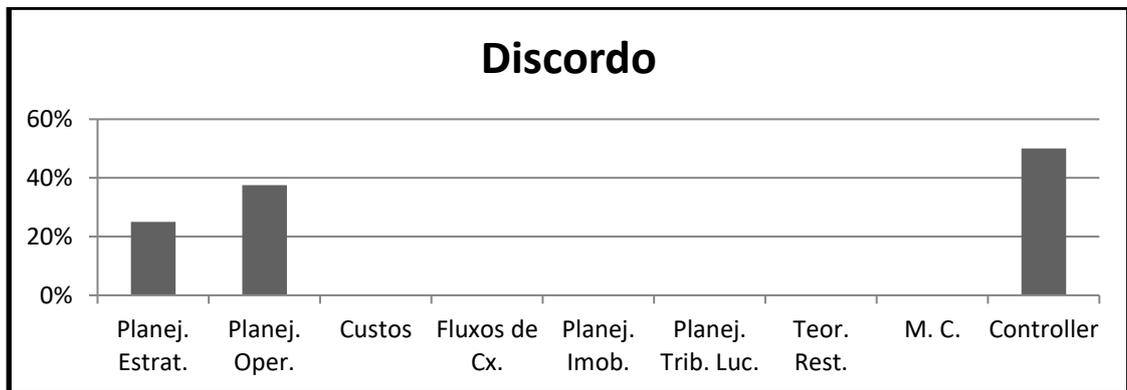
Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 1 acima, para o grau de **discordo totalmente**, o quesito que apresentou mais votação nesse grau foi o de controller, ou profissional de contabilidade responsável pela controladoria, num total de 25% de pontos.

O que pode evidenciar esse alto grau de **discordo totalmente**, é o fato de que as empresas analisadas são empresas de pequeno porte da cidade de Uberlândia, onde o profissional responsável pela controladoria é o mesmo para a gestão financeira, tesouraria e ainda para a contabilidade interna, existindo em maior número a figura do *controller*, nas empresas de grande porte, inclusive que emitem ações nas bolsas de valores.

Outro quesito que apresentou alto grau de discordância foi o Planejamento Estratégico, devido às empresas analisadas não concordarem com o prazo de 5 anos de planejamento que foi estipulado na descrição do quesito no questionário, o que demonstra que as empresas de pequeno porte não costumam fazer um planejamento de 5 ou mais anos.

Gráfico 2 – Grau de Concordância em Discordo.

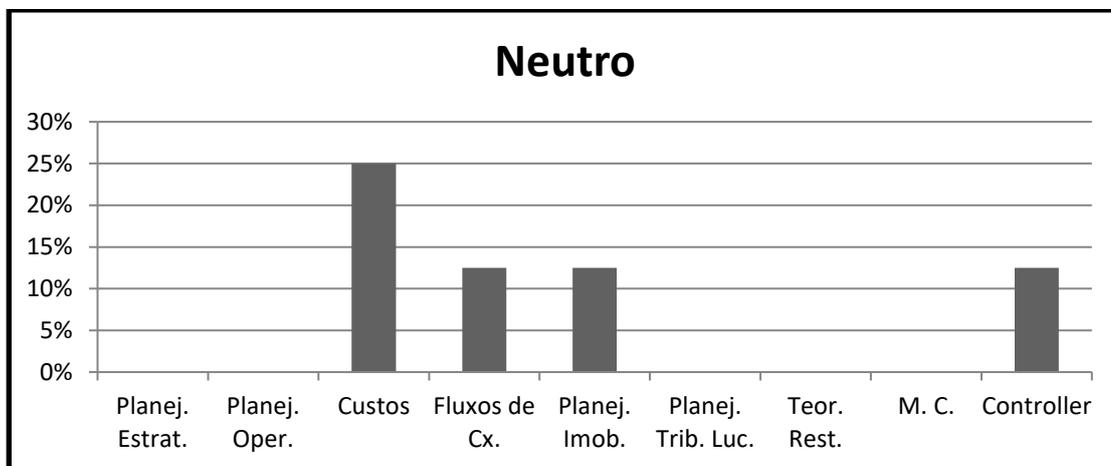


Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 2 acima identifica um alto grau de discordância no quesito de controller. Novamente, o que mais uma vez reforça a ideia de que as empresas de pequeno porte não possuem um profissional específico para a controladoria, sendo o profissional de gerência e contabilidade responsável por essa área.

Outro quesito que apresentou bastante votos em **Discordo**, foi o item de planejamento operacional, que no questionário incluía controle de custos e de folha de pagamentos, indicando que empresas de pequeno porte não fazem um planejamento instrumentalizado em dados numéricos de forma continuada, executando, assim, apenas um controle numérico e contábil em momentos oportunos.

Gráfico 3 – Grau de Concordância para Neutro.

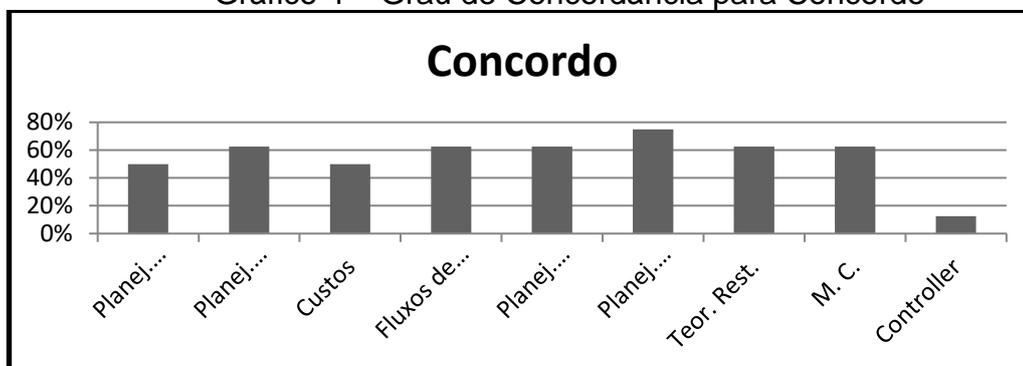


Fonte: Dados da pesquisa

Acima o gráfico 3 identifica que os quesitos que mais apresentaram grau de **nem concordo nem discordo**, ou neutro, foram os quesitos de custos, planejamento do imobilizado e controller, novamente.

O que pode indicar que o controle de custos operacionais e de investimentos por empresas de pequeno porte não é tão evidente ou tão preciso, demonstrando que as empresas, na maioria das vezes, preferem não fazer um controle tão acurado de seus ativos fixos, o que poderia gerar custos para o processo produtivo e ocupar a área de administração, sendo a principal análise feita por pequenas empresas, a de preço de venda e lucros menos custos.

Gráfico 4 – Grau de Concordância para Concordo



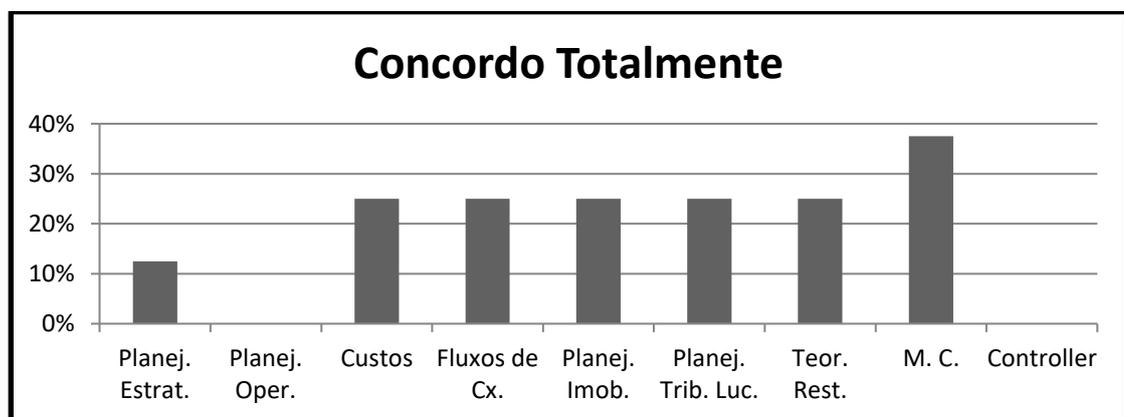
Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico 4 acima, identifica porcentagens acima de 50% ou da metade dos votos para cada quesito **dados pelas empresas**. O que indica que mais da metade das empresas concordam não totalmente, mas em grande parte com o uso de praticamente todos os quesitos, menos o de controller.

Um item que é bastante necessário para as empresas é o item de planejamento sobre o Lucro que impacta instantaneamente os resultados operacionais e ainda o processo de produção de produtos e serviços da empresa, mudando a margem de lucro e ainda a saúde operacional.

Assim, fica evidenciado que as empresas de pequeno porte (EPP) também concordam na utilização dos principais instrumentos de contabilidade, mesmo que seja uma utilização de modo mais superficial ou de modo menos aprofundado e abrangente.

Gráfico 5 – Grau de concordância para concordo totalmente



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico acima identifica que pelo menos das 8 empresas pesquisadas, de 20% a 35% delas concordam totalmente na utilização de vários quesitos apresentados, indicando que itens como Margem de Contribuição são bastante utilizados, e itens como *controller*, ou planejamento operacional não houve pontos de **Concordo Totalmente**.

Um item que apresentou alta pontuação em **Concordo Totalmente** é o item de Planejamento de tributos sobre o lucro, o que evidencia a preocupação das empresas em analisar e planejar o enquadramento tributário ao qual estão submetidas e o impacto sobre os lucros e sobre as entradas de caixa, e a correta quitação de obrigações tributárias que, caso não ocorra, pode onerá-las pesadamente com multas, juros e problemas jurídicos.

Quesitos como Teoria das Restrições e Planejamento de Imobilizado além de fluxos de caixa e custos são utilizados totalmente por um quarto das empresas que responderam ao questionário, sendo o total de empresas 8.

4.2. Análise Estatística

Como análise estatística, foram calculados a Média, a Mediana, o Desvio Padrão e a Variância, com base nos dados da tabela abaixo, indicando diversas análises para as respostas dadas pelas empresas.

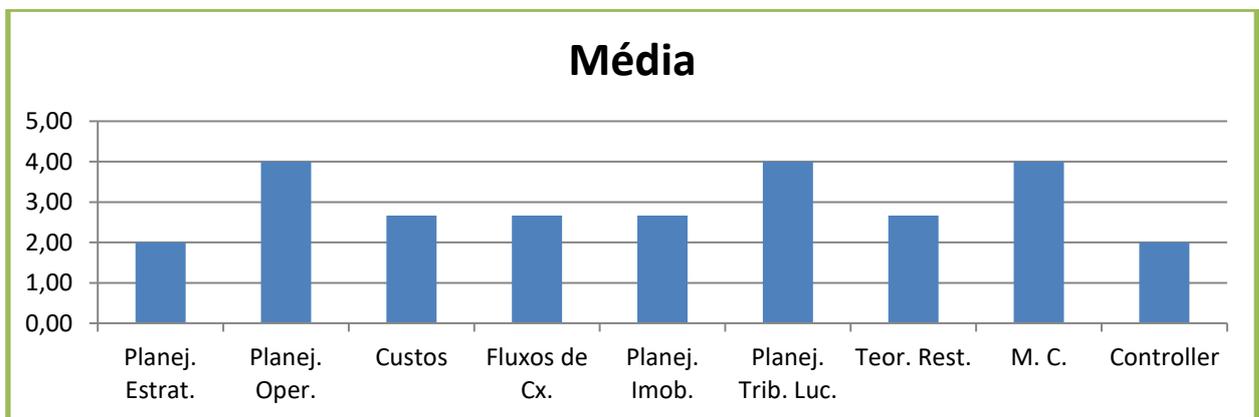
Tabela 2 – Resultados estatísticos.

Quesito a ser avaliado	Média	Mediana	Desvio Padrão	Variância
Planejamento Estratégico	2,00	1,50	141%	200%
Planejamento Operacional	4,00	4,00	141%	200%
Controle de Custos	2,67	2,00	115%	133%
Planejamento de Fluxos de Caixa	2,67	2,00	208%	433%
Planejamento de maquinário e imobilizado	2,67	2,00	208%	433%
Planejamento de Tributos sobre o Lucro	4,00	4,00	283%	800%
Teoria de Restrições	2,67	2,00	208%	433%
Análise da Margem de Contribuição	4,00	4,00	141%	200%
Profissional de Controladoria	2,00	1,50	141%	200%
Somatório	26,67	23,00	15,88	30,33

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela acima evidencia todos os valores estatísticos encontrados com base no total de respostas para cada quesito, dividido pelo número de empresas ou total de votos que foram 8. Cada quesito apresentou uma pontuação e uma média aritmética diferente, além disso, as medianas também são variadas, sendo ainda o desvio padrão maior para itens como planejamento sobre o lucro.

Gráfico 6 – Média Aritmética

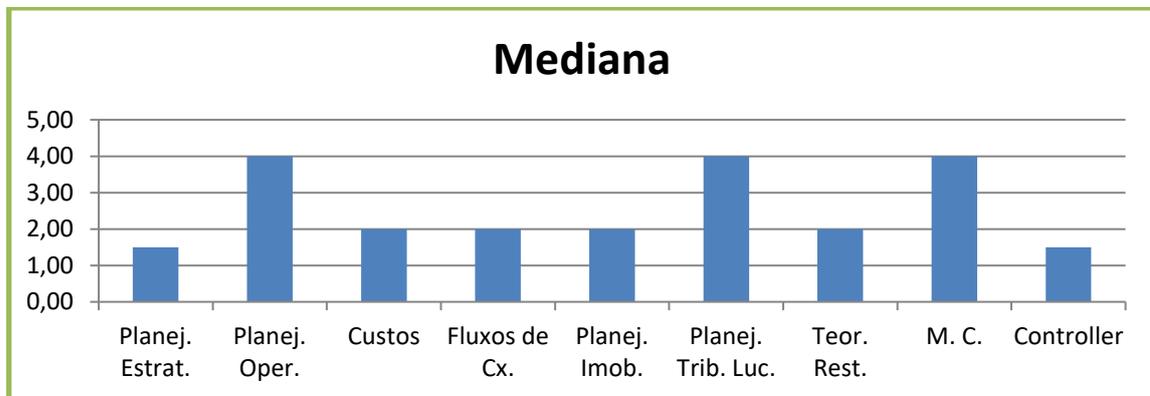


Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico acima, é evidenciada a média de cada quesito, considerando o total de pontuações divididos pelo total de respostas que são 5, para cada empresa. Pode ser identificado que a média não excedeu os 4 pontos e também não teve limite inferior abaixo de dois, o que identifica que a média variou dentro de uma escala padrão, e não houve médias nem muito altas ou próximas do teto, que é 5, nem médias no valor de 1, o que indicaria uma variância maior das respostas dadas pelas empresas.

Fica evidenciado que, para alguns itens como margem de contribuição e planejamento de tributos sobre o lucro, a média das respostas esteve mais próxima ao total de 5, já que houve um grau de concordância maior para esses quesitos com respostas sempre acima da escala neutra ou poucas respostas como **Discordo**.

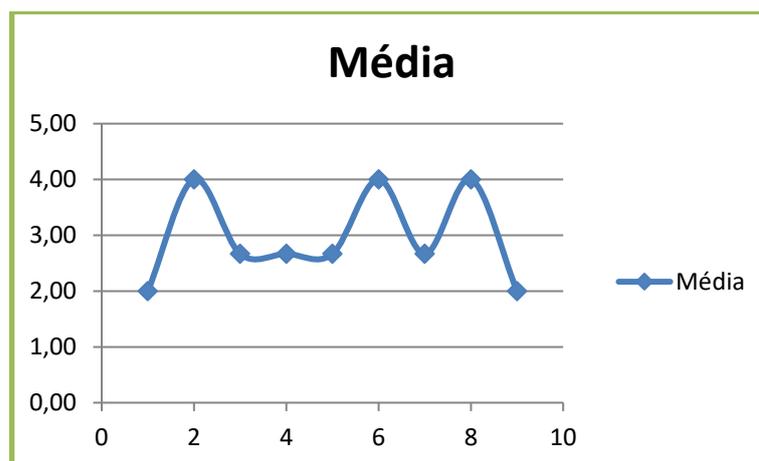
Gráfico 7 - Mediana



Fonte: Dados da pesquisa.

O cálculo da Mediana indica que houve variação desde apenas uma votação até variações de 4 votações na mesma concordância para cada quesito. Itens como *Controller*, Planejamento Estratégico e Teoria das Restrições obtiveram pontuações próximo a apenas 1, ou 2 votos por concordância, já o planejamento operacional, o planejamento de tributos sobre o lucro e Margem de Contribuição apresentaram uma mediana próximo ao máximo de 5 votações, o que indica que metade das empresas votaram em graus de concordância parecidos, havendo mais votos em comum para esses quesitos.

Gráfico 8 – Dispersão da Média.

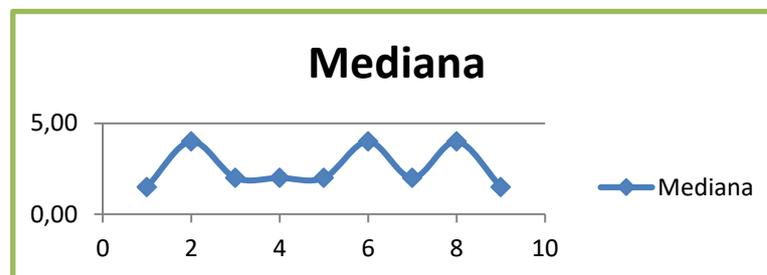


Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico acima representa a dispersão da média. Pode ser visualizado que a dispersão não foi tão grande, e foi de 2 pontos até 4 pontos ou votações no mesmo grau de concordância, indicando que houve quesitos com baixa pontuação, ou com pontuações em vários graus de concordância como o Planejamento de imobilizado e operacional.

Indicando que não houve quesitos com apenas uma votação em um grau de concordância nem quesitos com votação superior a 5 para determinado grau de concordância.

Gráfico 9 – Dispersão da Mediana



Fonte: Dados da pesquisa.

A Mediana variou um pouco mais do que a Média, o que pode ser evidenciado quando houve para determinados quesitos mediana inferior a 2, havendo então votações para alguns quesitos com pontuações diversas para cada empresa.

Podendo-se concluir que houve votações com pontuações desde 1 voto para um quesito até 5 votos para o mesmo quesito em outro grau de concordância.

4.3. Análise da Variância

Além dos índices numéricos calculados acima, houve o cálculo da variância e do desvio padrão de todas as respostas. Abaixo, segue tabela com o número de pontuações para cada quesito e os gráficos desses instrumentos estatísticos.

Tabela 3 – Total de pontuações e respostas por quesito e grau de concordância.

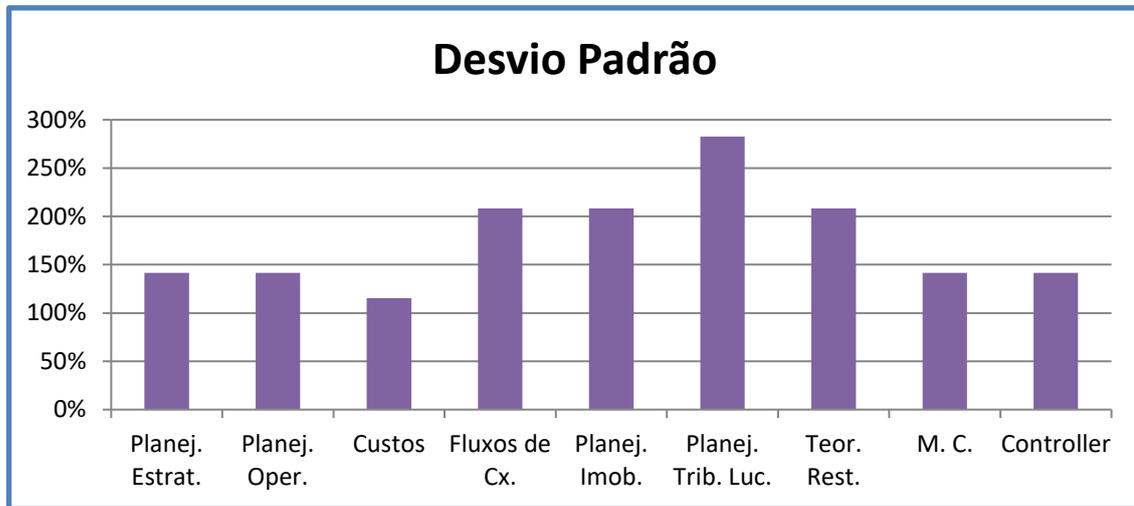
Quesito a ser avaliado	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente	Somatório
Planejamento Estratégico	1	2		4	1	8
Planejamento Operacional		3		5		8
Controle de Custos			2	4	2	8
Planejamento de Fluxos de Caixa			1	5	2	8
Planejamento do imobilizado			1	5	2	8
Planejamento de Tributos sobre o Lucro				6	2	8
Teoria de Restrições	1			5	2	8
Análise da Margem de Contribuição				5	3	8
Profissional de Controladoria	2	4	1	1		8
Somatório	4	9	5	40	14	72

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a tabela acima, percebe-se que o grau de concordância com mais votações é o grau **concordo**, e também o grau de **concordo totalmente**, o que indica que as empresas utilizam os instrumentos da Controladoria mesmo que seja de modo menos complexo ou até informal, o que indica que a controladoria está presente nas empresas de pequeno porte (EPP) mesmo que de modo menos abrangente e sem formalização como, por exemplo, com um profissional da controladoria, o *Controller*.

Abaixo seguem os gráficos e análises da variância e do desvio padrão.

Gráfico 10 – Desvio Padrão



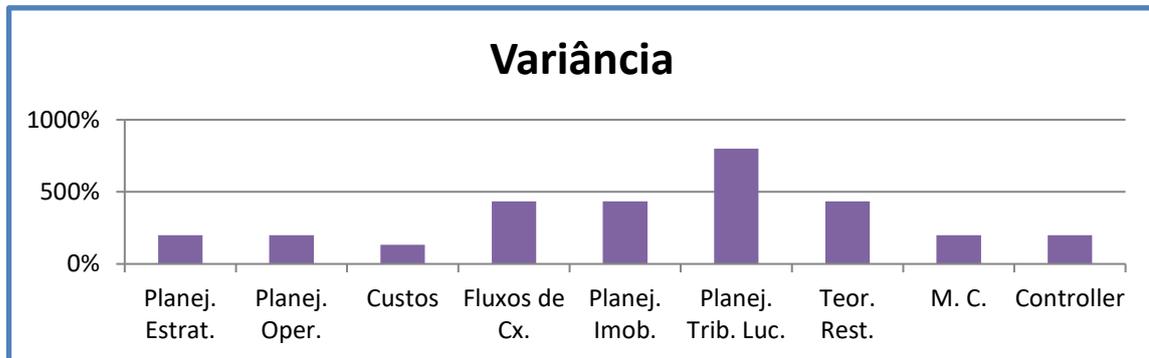
Fonte: Dados da pesquisa.

Pode se evidenciar ao analisar o gráfico acima, que os graus de desvio padrão foram bastante altos para todos os quesitos, mesmo apresentando mais votações nos graus de **concordo** e **concordo totalmente**, o que indica que algumas empresas utilizam, por exemplo o Planejamento de Imobilizado enquanto outras não utilizam.

Outra análise que pode ser identificada com base por exemplo com o quesito de Planejamento de Tributos sobre o lucro que apresentou o maior desvio padrão, mesmo tendo um grau de concordancia maior no nível **concordo** e **concordo totalmente**, indica que há empresas que utilizam totalmente esse instrumento e ao menos 1 ou 2 empresas que não utilizam.

Já itens como o quesito de *Controller*, apresentaram desvio padrão menor, pois a maioria das empresas opinaram por discordo ou discordo totalmente, de modo quase unânime.

Gráfico 11 - Variância



A variância, representada pelo exponencial ao quadrado do desvio padrão indica os mesmos índices do gráfico 10, o que indica que a variância foi maior para o quesito Planejamento de Tributos sobre o Lucro, onde todos os empresários votaram em **concordo** e **concordo totalmente**, e todos os outros graus de concordância apresentaram nenhum voto, daí surgindo essa grande variância entre os graus da Escala *Likert*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa era identificar como está estabelecida e instrumentalizada o processo e a gestão de controladorias em 8 empresas de pequeno porte de diversas áreas mercadológicas da cidade de Uberlândia.

Como metodologia, pode-se considerá-la como descritiva, com o uso de questionários e com coleta de dados avaliados com base na escala Likert, em graus de concordância propostos; os questionários foram entregues aos gestores e votados dentro da concordância ou discordância quanto a cada item da controladoria avaliado na pesquisa.

Os resultados indicam que as empresas utilizam em grande escala instrumentos tradicionais como Planejamento Estratégico, Planejamento de Tributos sobre o Lucro e a Margem de Contribuição. Além disso, constatou-se que as empresas

utilizam de modo mediano instrumentos como Teoria das Restrições, Controle de Custos e Planejamento de Imobilizado.

Ainda pode ser identificado que as empresas não possuem um profissional apenas para a área de Controladoria, sendo o profissional de contabilidade responsável por outras áreas de atuação como financeira e controle de tesouraria.

A contribuição do presente estudo é evidenciar na prática como os médios empreendedores utilizam os instrumentos de Controladoria, já que a maioria das empresas que utilizam a Controladoria são as grandes empresas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga; MARTINS, Gilberto de Andrade. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. **Revista Contabilidade e Finanças**. Edição Comemorativa, p. 51-64, set. 2006.

ALEIXO, Antônio Celso; SEGRETI, João Bosco. Teoria das restrições aplicação de seus conceitos na gestão empresarial da indústria de calçados. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 11. Porto Seguro, BA, Brasil, 27 a 30 out. 2004. **Anais...** XI Congresso Brasileiro de Custos, Porto Seguro, 2004.

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2001, p. 341-353.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. v. 1, n.2, fev. 2005.

BHOJRA, Sanjeev; LIBBY, Robert. Capital market pressure, disclosure frequency-induced earnings/cash flow conflict, and managerial myopia. **The Accounting Review**. v 80, n. 1, p. 1-20, 2005.

CABRELLI, Fantine Lígia; FERREIRA, Ademilson. Contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**. v. 5. n. 9, mai. 2007.

CARNEIRO, Diogo Moreira. Investigação sobre aspectos de planejamento e controle de investimentos em ativos fixos nas grandes montadoras em atividade no Brasil. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9. jul., 2009, São Paulo. **Anais...** 9º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2009.

COGAN, Samuel. Teoria das restrições versus outros métodos de custeio: uma questão de curto ou de longo prazo. **Revista Universo Contábil**. v. 1, n. 3, p. 08-20, set./dez. 2005.

COLAURO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria; ROCHA, Wellington. O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 1, n. 2, set./dez. 2004.

FIGUEIREDO, Sandra. Contabilidade e a gestão empresarial - a Controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**. v. 24, n. 93, mai./jun. 1995.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

FRIEDRICH, João; BRONDANI, Gilberto. Fluxo de caixa – sua importância e aplicação nas empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. v. 2, n. 2 jun./nov. 2005.

KLEINER, Yehuda. Scheduling inspection and renewal of large infrastructure assets. **Journal of Infrastructure Systems**. dez. 2001.

LUNKES, Rogério João; BORGERT, Altair; CUNHA, Leila Chaves; FERRARI, Mara Juliana. O perfil do Controller sob a ótica do mercado de trabalho nacional. **Revista de Informação Contábil**. v. 7, n. 3, 2013.

LUNKES, Rogério João; FELIU, Vicente M. Ripoli; ROSA, Fabrícia Silva. Pesquisa sobre o orçamento na Espanha: um estudo bibliométrico das publicações em contabilidade. **Revista Universo Contábil**. v. 7, n. 3, p. 112-132, jul./set. 2011.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci; GASPARETTO, Valdirene; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Considerações sobre as funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**. v. 5, n.4, p. 63-75, out./dez. 2009.

MACHADO, Melina Carneiro; NAKAO, Silvio Hiroshi. Diferenças entre o lucro tributável e o lucro contábil das empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Universo Contábil**. v. 8, n. 3, p. 100-112, jul./set. 2012.

MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**. jan./fev. 1994.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PHILLIPS, John D. Corporate tax-planning effectiveness: the role of compensation-based incentives. **The Accounting Review**. v. 78, n. 3, p. 847–874, 2003.

PONTE, Vera Maria Rodrigues; RICCIO, Edson Luiz; LUSTOSA, Paulo Roberto B. Uma análise comparativa entre a “Contabilidade de ganhos – Throughput accounting”

e o “método do Custeio Variável. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7. Recife, 2,3 e 4 de Ago., 2000. **Anais..** VII Congresso Brasileiro de Custos, Recife, 2000.

RAND, Graham K. Critical chain: the theory of constraints applied to project management. **International Journal of Project Management.** v. 18, p. 173-177, 2001.

ROEHL-ANDERSON, Janice; BRAGG, Steven. **Controllership:** the work of the managerial accounting. 7. ed., New York: John Wiley & Sons, 2004.

SABRI, Ehap H.; BEAMON, Benita M. A multi-objective approach to simultaneous strategic and operational planning in supply chain design. **Omega.** v. 28, n. 5, p. 581-598, 2000.

SILVA, Daniel Henrique Ferreira; GALLO, Mauro Fernando; PEREIRA, Carlos Alberto; LIMA, Emanuel Marcos. As operações de fusão, incorporação e cisão e o planejamento tributário. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4. 2004. **Anais...** 4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2004.

SOUZA, Antônio Artur; GUERRA, Mariana; LARA, Cythia Oliveira; GOMIDE, Pedro Lúcio Rodrigues; PEREIRA, Carolina Moreira; FREITAS, Deyse Aguilar. Controle de gestão em organizações hospitalares. **Revista de Gestão USP.** v. 16, n. 3, p. 15-29, jul./set. 2009.

WEINBERGER, Barbara E.; ANGELKORT, Hendrik. Integration of financial and management accounting systems: the mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. **Management Accounting Research.** v. 22, p. 160-180, 2011.

ZUCCOLOTTO, Robson; COLODETI FILHO, Érico. Gerenciamento de preços em empresas de pequeno porte por meio do Custeio Variável e do método de Monte Carlo. **Revista Enfoque, Reflexão Contábil.** v. 26, n. 3, p. 39-52, dez. 2007.