

## **A CONTROLADORIA COMO UM DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**RODRIGO OLIVEIRA MIRANDA**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

**ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

# A CONTROLADORIA COMO UM DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento da governança corporativa é decorrente das mudanças na estrutura das organizações e da necessidade de os gestores se adaptarem ao perfil de novos investidores e dos demais parceiros (GOERGEN; BREWSTER; WOOD, 2009; MARTINS et al., 2005). O que se recomenda para as empresas em termos de governança corporativa é a criação de um perfeito ambiente de controle, fomentado a partir de seu modelo de gestão, de forma a proporcionar a existência de um sistema de controles internos seguro no que tange à manutenção e ao uso adequado dos ativos, segundo os interesses de seus proprietários (CARVALHO, 2002; OMAN; BLUME, 2005; SILVEIRA; BARROS; FAMA, 2006).

Acontece que, mesmo adotando todas aquelas medidas os atuais órgãos de controle de governança corporativa podem não garantir que ela exista nos níveis necessários. Isso porque não há a implicação do envolvimento operacional daqueles que os personificam, de forma que, para atingir os propósitos a que se propõem, dependem de outros aspectos internos nas organizações. A atenção se prende na existência de um Conselho de Administração, de um Conselho Fiscal, de uma Auditoria Independente, de uma Auditoria Interna, entre outros também chamados de pilares (NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Os atuais órgãos de fiscalização e controle de governança corporativa têm limites naturais que os impedem de enxergar todos os ângulos de uma transação ou atividade, desenvolvida no sistema aberto empresa, e de analisar com completa segurança as informações a ela correspondente (HUSE, 2005; NASCIMENTO; BIACHI; TERRA, 2005; OECD, 2004). Limites esses que podem ser constatados em grandes escândalos corporativos como o caso do Banco Barings, do Banco Nacional, do AIB, da Enron, WorldCom, Tyco, Parmalat, Xerox, Bristol-MyersSquibb, Merck, ImClone Systems, HealthSouth, Freddie Mac, AIG, Royal Ahold, Sadia, Aracruz, Lava Jato, dentre outros.

No processo de gestão, quem participa diretamente gerando as informações necessárias para que o controle possa ser exercido de forma eficaz é a Controladoria. Esse órgão é responsável pela criação dos sistemas de controle de todos os departamentos de uma organização que requer um processo contínuo de avaliação do seu desempenho, que é visto como um processo contínuo e concomitante com as decisões (LA PORTA et al., 2000; ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2004). Dessa forma, a Controladoria compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos (LUNKES, 2010; MONTEIRO, 2015; PETROVITS; SHAKESPEARE; SHIH, 2011; WOODS, 2009).

Assim, presume-se que boas práticas de governança corporativa relacionam-se à existência de mecanismos específicos de controle suportados pela área de controladoria, os quais possuem a propriedade de transmitir segurança aos interessados no resultado da organização, uma vez que os chamados mecanismos de governança corporativa preconizados por entidades que versam sobre o tema, como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), por si só não possuem as condições necessárias para garantir que sejam realmente eficazes, tendo em vista que suas existências não implicam nos seus plenos envolvimento nas transações operacionais cotidianas realizadas na empresa, de forma que, para atingir os propósitos de eficiência, estes mecanismos não podem ser tratados isoladamente, na medida em que dependem de outros aspectos internos pertinentes às organizações (HERMANSON, 2000; VERGILI, 2004).

Diante do exposto, esse estudo visa propor a inserção da unidade organizacional controladoria como um órgão de controle para a estrutura de governança corporativa.

Observa-se por meio da revisão da literatura que existem poucas pesquisas retratando a importância da área de controladoria como um órgão de controle de governança corporativa e a falta de um quadro teórico explicativo, com suas complexidades e suas viabilizações. Estão presentes na literatura as exigências, os indicadores, os efeitos, a história e a crítica. Porém, verifica-se pouco em relação a como articular esses conceitos sistemicamente para que se tornem ações e decisões organizacionais. Assim as bases conceituais sobre as questões envolvidas não estão consolidadas.

Em termos teóricos, a pesquisa poderá ser útil como referência a estudos futuros que abordem temas iguais ou correlatos, evidenciando a realidade dos vários aspectos de empresas listadas em bolsa em suas respectivas estruturas de governança corporativa. Em termos práticos, poderá subsidiar os gestores e suas equipes com conhecimento acerca da situação da controladoria, sugerindo práticas de governança corporativa mais eficazes, contribuindo para aprimorar as condições de atuação desses profissionais. Neste sentido, o estudo será conduzido de uma iniciativa organizacional que permita endereçar estas discussões. Nesse sentido, faz-se pertinente explorar o papel da unidade organizacional controladoria no auxílio às boas práticas de governança corporativa contribuindo no âmbito acadêmico para ampliação acerca do tema, e no ambiente empresarial para um melhor desempenho dos gestores.

## **2 UNIDADE ORGANIZACIONAL CONTROLADORIA E SUA RELAÇÃO COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A acumulação excessiva de risco parcialmente causados por deficiências nas práticas de governança corporativa denota o desencadeamento de crises, em que a ausência ou a inadequação de mecanismos eficazes de controle pode levar grandes corporações ao fracasso (HIMMELBERG; HUBBARD; PALIA, 1999; HOEGH-KROHN; KNIVSFLA, 2000).

Autores, a exemplo de Assi (2012), Borgerth (2012) e Silva (2010), destacam que as boas práticas de governança corporativa não têm conseguido evitar as fraudes no registro dos fatos contábeis e nem o envolvimento em casos de corrupção; e que esses problemas se dão, na maioria das vezes, por conta de sistemas de incentivos inadequados (excesso de opções de ações com possibilidade de conversão no curto prazo); seleção de pessoas inadequadas para os cargos (pessoas erradas no lugar errado pelas razões erradas); péssimas decisões de negócios (investimentos desastrosos no exterior); ambiente de euforia e arrogância corporativa dos executivos de um negócio visto como bem sucedido.

Dentro do contexto brasileiro, pode-se citar o caso da Petrobras, que de 2008 a 2012, período investigado pela polícia federal, a KPMG Auditores Independentes e a *Price water house Coopers* (PwC) validaram balanços da estatal que incluíam gastos com projetos superfaturados, segundo delação do ex-diretor de abastecimento da estatal Paulo Roberto Costa. Mas, o que chama mais atenção é a declaração do diretor-técnico do Instituto Brasileiro de Contabilidade (IBRACON), Idésio da Silva Coelho, ao dizer ser impossível para uma auditoria perceber desvios de recursos como o revelado pelo ex-diretor na delação premiada. Ainda adiciona explicando que o trabalho de auditoria é regulamentado pelo CFC, que acompanha normas internacionais com o objetivo de prevenir erros humanos na elaboração de balanços. As normas não preveem investigação de atos de administração das companhias (NUNES; DURÃO, 2014).

Após cada escândalo o debate sobre governança corporativa levanta novos aspectos de como as organizações gerem sua economia. O escândalo da empresa norte americana Enron, em dezembro de 2001, foi um que surpreendeu o ambiente empresarial, após inúmeras denúncias de fraudes (HEALY; PALEPU, 2003). A clara falta de controle interno que possibilitou que os relatórios contábeis fossem manipulados apresentando uma situação irreal, com falsos resultados, o que comprometeu a clara evidência da situação da empresa pelos usuários das informações (SIM; BRINKMANN, 2003).

Nesse contexto, é fundamental que as boas práticas de governança sejam norteadas por controles que possibilitem aos interessados pela organização concluir pela transparência nos atos da administração, assegurando que conflitos de interesses não interfiram na capacidade organizacional de obtenção de resultados econômicos (BIANCHI, 2005; TERRA; LIMA 2006). A função de controle deve ser considerada uma dimensão interna de um sistema de governança (IFAC, 2015).

Rittemberg, Martens e Landes (2007) ressaltam que apesar de progressos consideráveis, lacunas significativas permanecem em diversos domínios da governança corporativa, especialmente no que se refere ao recurso de gerenciamento de risco, sendo necessárias novas práticas objetivando preencher tais lacunas.

Os modelos de governança corporativa variam de acordo com a realidade de cada país. Mesmo com características específicas, esses modelos têm como base cinco questões centrais: os conflitos de agência, os custos de agência, os direitos assimétricos, o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e as forças de controle (ANDRADE; ROSSETTI, 2014). Apesar da consideração das cinco questões ser a base para o desenvolvimento dos modelos de governança corporativa, este estudo dará ênfase às questões relacionadas as forças de controle, atentando para a questão de pesquisa.

A função de controle é considerada uma dimensão interna de um sistema de governança. O controle organizacional é peça-chave da boa governança e suas práticas devem ser norteadas por controles que possibilitem aos interessados pela organização concluir pela transparência nos atos da administração, assegurando que possíveis conflitos de interesses não interfiram na capacidade organizacional de obtenção de resultados econômicos (BIANCHI, 2005; IFAC, 2015).

O processo de gestão envolve todas as áreas da empresa, caracterizando-se como um ato contínuo de tomada de decisão. É sabido que, para conseguir eficácia nessas decisões, é necessária uma área específica na empresa, que responda pela integração e monitoramento desse processo; esta área é a controladoria, que tem como missão estabelecer ambiente propício para o desenvolvimento das atividades da empresa com vistas a sua continuidade e otimização de seu resultado global, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de todas as atividades (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2014). Cabe a controladoria esta integração e monitoramento, influenciando diretamente o processo de gestão (ZONI; MERCHANT, 2007).

A controladoria é um órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, demandadas para assessorar as demais unidades organizacionais, buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como pelos agentes externos que se relacionam com a empresa para a tomada de decisões (BORINELLI, 2006). É responsável também pela divulgação de informações precisas sobre o negócio, e ao monitoramento dos sistemas de informações e de controle internos, de forma que o processo decisório e os ativos da empresa sejam preservados de erros e má utilização, além de posicionar o corpo gerencial da empresa no que se refere ao grau de eficácia segundo o qual ele está alcançando os objetivos estabelecidos para ela por seu conselho de administração e por seus principais executivos (ARAUJO; DE LUCA, 2009; MARTIN, 2002).

A área de controladoria também desempenha importante papel ao se caracterizar como um órgão que atua significativamente nos diagnósticos de processos operacionais determinantes para a obtenção de resultados e na solução dos problemas inerentes. Além dessas contribuições para as boas práticas de governança, a controladoria tem como uma de suas atribuições zelar pela integridade dos recursos físicos e financeiros da empresa, tanto no que se refere ao seu correto uso quanto à sua salvaguarda (LUNKES;

SCHNORRENBERGER, 2009; MANBRINI; BEUREN; COLAUTO, 2002; NASCIMENTO; REGINATO, 2010).

Assim, a atividade de controladoria compreende em seu escopo uma preocupação fundamental com a gestão, expressa na atenção dedicada à compreensão do modelo de gestão e dos diversos mecanismos por meio dos quais a gestão concretizará sua atuação.

Para o exercício de suas funções, no suporte ao processo de planejamento e controle empresarial, a controladoria utiliza sistemas, instrumentos, ferramentas e técnicas diversas havendo uma diversidade de características que são determinantes nas funções da controladoria e que podem ser influenciadas pela estrutura organizacional, pelo objeto social, pelo modelo de gestão adotado e por outras peculiaridades. Por conseguinte, parece razoável se esperar que a sua configuração venha contribuir para os fins estabelecidos de governança corporativa (BEUREN; GOMES; LUZ, 2012; CAVALCANTE et al., 2012).

A controladoria exerce um papel fundamental nos seguintes processos relacionados à governança corporativa: a) preparação de relatórios gerenciais para o conselho de administração e conselho fiscal; b) estabelecimento de sistemas de controle gerencial adequados, que atendam às demandas da governança; c) desenho de sistemas de incentivos congruentes com os objetivos de longo prazo; d) elaboração de relatórios orçamentários para o conselho de administração; e) elaboração de indicadores de desempenho relacionados aos seus *stakeholders*; f) elaboração de relatórios contábeis obrigatórios pela legislação brasileira e internacional; e g) elaboração voluntária de outros relatórios. Em suma, a controladoria exerce papel essencial de contribuir para que a função de governança seja ativa e eficaz nas organizações (FREZATI et al., 2009).

Em um estudo Beuren e Silva (2013) analisaram o reflexo que a adesão de empresa à governança corporativa traz para a controladoria. Foram selecionadas três empresas de Santa Catarina listadas na Bosa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa) (atual B3) em níveis diferenciados de governança corporativa. Os resultados da pesquisa mostram que a controladoria tem papel de destaque no processo de implantação da governança corporativa, uma vez que gera informações e contribui com as outras áreas para o cumprimento das exigências decorrentes. A conclusão do estudo foi de que a controladoria estava preparada para atender às exigências das boas práticas de governança corporativa, uma vez que poucas mudanças foram necessárias nas empresas pesquisadas. Adicionalmente Beuren e Silva (2013) concluem que nem sempre a controladoria é a principal responsável pela implantação, mas que tem papel fundamental nesse processo, gerando informações confiáveis para medir e avaliar o desempenho das atividades, de acordo com as metas definidas pelo planejamento estratégico. Diante do exposto, a controladoria nas empresas pesquisadas se apresenta apta para atender às exigências das boas práticas de governança corporativa.

Beuren e Muller (2009) buscaram analisar como se deu o processo de institucionalização da controladoria em quatro empresas brasileiras que adotam práticas de governança corporativa. Uma das empresas ao institucionalizar a controladoria atravessou um processo de reorganização, esta companhia alcançou outro nível de governança corporativa, passando de nível 1 para o novo mercado. A institucionalização da controladoria gerou melhorias no controle, desempenho, alcance dos objetivos e o nível de comprometimento de todos os envolvidos no processo de gestão empresarial.

Assim, é eminente que se tenha um pilar na governança corporativa que possa gerir mais de perto esses controles internos. Já que nos últimos anos dentre as diversidades de práticas que se propagaram ao redor do mundo, as práticas de governança que buscam uma possível solução para recorrentes crises corporativas tem sido destaque (NEE; SWEDBERG, 2005; SCOTT, 2008).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Buscando maiores reflexões e considerações sobre o fenômeno proposto, foi adotada uma abordagem qualitativa (GODOY, 1995; PATTON, 2002) do tipo descritiva (BEUREN, 2004) que possibilitou inicialmente, a construção do ensaio teórico, com espírito crítico, visitando-se as melhores práticas de governança corporativa, procurando-se identificar lacunas e fragilidades para apoiar a incorporação da controladoria como órgão de controle de governança corporativa, bem como identificar as contribuições da unidade organizacional controladoria como um órgão de controle, para a estrutura de governança corporativa; posteriormente, buscou-se uma validação por meio de pesquisa de campo com especialistas da academia e do mercado.

Para a coleta de dados fez-se uso do roteiro de entrevista (KERLINGER, 2003). Este roteiro foi validado com cinco especialistas, selecionados por acessibilidade e conveniência, todos com expertise em Controladoria e Governança Corporativa. A validação ocorreu entre nov./2016 e jan./2017, via *email*. Essa fase apontou que o roteiro de entrevista demandava apenas de pequenos ajustes na exposição do contexto apresentado e na disposição de alguns conceitos, de modo a facilitar a leitura e o entendimento pelos entrevistados.

A fase seguinte consistiu basicamente na aplicação da pesquisa, ou seja, na seleção dos especialistas e aplicação do instrumento de coleta de dados. Os sujeitos de pesquisa foram especialistas estrangeiros e brasileiros com *expertise* em Controladoria e Governança Corporativa. Dessa forma, foram selecionados professores doutores e pós-doutores de programas de pós-graduação em administração e contabilidade, profissionais que atuam no mercado com vivência profissional nos temas da pesquisa. Apesar de na pesquisa qualitativa o critério de representatividade da amostragem não seja numérico (MINAYO, 2010), na definição do número de entrevistados atentou-se para o exposto por Vichas (1982), que considera entre 15 e 30 especialistas a quantidade suficiente para gerar informações relevantes.

As entrevistas foram realizadas via *e-mail*, o que não invalida a identificação do instrumento como roteiro de entrevista (MANN; STEWART, 2000). O método citado, realizado por meio de *Email Surveys*, vem se mostrando muito apropriado nas pesquisas de natureza qualitativa (MENDES, 2009; MANN; STEWART, 2000). A entrevista por *email* torna-se particularmente útil se estiver trabalhando com vários fusos horários (SCOTT, 2012), como foi o caso das entrevistas com os especialistas estrangeiros. O período de aplicação das entrevistas foi de fev. a ago. de 2017. Os roteiros foram enviados para mais de 150 especialistas. No entanto, apenas 18 responderam, sendo 16 brasileiro e dois estrangeiros - um alemão e um romeno.

Após a coleta dos dados, procedeu-se a análise e interpretação dos dados. Buscou-se organizar e resumir os dados de maneira que possibilitassem o fornecimento de respostas ao problema em questão. Para analisar os trechos das entrevistas fez-se uso da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Na seleção das categorias optou-se pela grade de análise fechada. Sendo elas: Governança Corporativa e Controladoria. E como unidade de registro utilizou-se: a relação da Controladoria com a Governança Corporativa.

As respostas das entrevistas foram categorizadas, segundo a visão dos gestores responsáveis pelas funções da controladoria nas empresas e sob as perspectivas da pesquisa, em dois grandes temas, expostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorização dos temas

Tema	Sub-Categorias
Pilares de governança corporativa	- Composição e estrutura. - Limitações físicas para compreensão dos problemas de gestão.
Controladoria como órgão de controle de governança corporativa	- Funções e atividades desempenhadas; - Inserção da unidade organizacional controladoria no organograma dos órgãos de governança corporativa.

Assim, seguiu-se as seguintes etapas: a) A pré-análise – fez a leitura e começaram a surgir os índices qualitativos, que emergiram das falas concordantes entre os entrevistados. Nesta etapa já se iniciou a visualização, o destaque e os recortes de textos das categorias de análise, Governança Corporativa e Controladoria; b) A codificação – antes de iniciar a codificação, foi definida a unidade de registro - a relação da Controladoria com a Governança Corporativa. Para o processo de codificação fez-se uso da ferramenta Iramuteq de análise de dados. O tipo de Análise de Conteúdo adotada foi a clássica – temática, com quadro categorial, privilegiando a repetição de frequência dos temas (BARDIN, 2011). Assim, os indicadores foram a repetição de frequência dos temas; c) A categorização – conforme mencionado anteriormente, adotou-se o procedimento de categorização fechado, em que a escolha da categoria de análise de seu a priori, a partir do referencial teórico.

#### 4 PROPOSIÇÃO DA INSERÇÃO DA UNIDADE ORGANIZACIONAL CONTROLADORIA NO ORGANOGAMA DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

##### 4.1 Os atuais pilares *Versus* garantia de razoável segurança às informações geradas

Em relação aos atuais pilares *Versus* garantia de razoável segurança às informações geradas, o entrevistado F relata que o modelo proposto de governança é muito centrado nas “estruturas de governança”, sendo que o que é proposto não são princípios, tampouco práticas, mas somente estruturas. Nesse mesmo sentido, o entrevistado P menciona que os pilares atuais por si só não produzem *accountability* e esse conceito é essencial para garantir a segurança das informações pela responsabilidade dos agentes prestarem contas aos seus *stakeholders*, formando uma rede de *accountability*.

[...] O modelo proposto de governança parece muito centrado nas “estruturas de governança”. A meu ver o que está proposto não são princípios, tampouco práticas, mas somente estruturas. E, governança é muito mais que isso, sendo, inicialmente, um conceito. O ferramental pode ser variado. Por exemplo, em empresas familiares poderia ainda ser incluído o conselho de família. (Entrevistado F).

Não, porque os pilares atuais por si só não produzem *accountability* e esse conceito é essencial para garantir a segurança das informações pela responsabilidade dos agentes prestarem contas aos seus superiores, ao principal e a sociedade em geral, formando uma rede de *accountability*. (Entrevistado P).

Já o entrevistado M comenta que os atuais pilares seriam suficientes, desde que os atores que atuam em cada um dos pilares cumprissem com o que se espera deles. A atuação integrada desses pilares deve considerar os sistemas e processos empresariais, em especial os mecanismos para evitar e/ou mitigar problemas de agência e de assimetria informacional.

Sim, desde que os atores que atuam em cada um dos pilares cumpram com o que deles se espera. Os proprietários e o Conselho de Administração devem prover os meios necessários para que a organização conceba, implante, opere e dê a manutenção no sistema de controles internos. A diretoria executiva deve realizar as atividades de controle, aí incluído o controle interno, pelo melhor uso dos meios providos pelo Conselho de Administração e proprietários (ver seções 302 e 404 da SOX). [...]. A controladoria deve buscar a integração e compatibilização entre as necessidades de controle interno e de controle da gestão [...] A atuação integrada desses pilares deve considerar os sistemas e processos empresariais, em especial os mecanismos para evitar e / ou mitigar problemas de agência e de assimetria informacional. (Entrevistado M).

O entrevistado K relata a necessidade da existência de um adequado planejamento estratégico; um orçamento com rigoroso acompanhamento realizado/orçado; e uma bem definida área de gestão de riscos. Os atuais pilares esbarram em limitações físicas para compreender se há problemas na gestão, causados por desvio de conduta ou falta de habilidade dos gestores, por não estarem cotidianamente participando de cada decisão ou de cada registro de informação na organização. Fatos que são corroborados no relato do entrevistado O, quando afirma que antes da leitura da introdução do questionário da presente pesquisa não considerava que faltava algo, no entanto, após a referida leitura, considera que realmente há lacunas não preenchidas.

Eu acrescento a necessidade da existência de: I) um adequado planejamento estratégico; II) um orçamento com rigoroso acompanhamento realizado/orçado; III) e uma bem definida área de Gestão de Riscos. (Entrevistado K).

Antes da leitura da introdução deste questionário eu não considerava que faltava algo, no entanto, após a referida leitura, considero que realmente há uma lacuna não preenchidas pelos atuais pilares. (Entrevistado O).

Em suma, apesar de alguns especialistas citarem que os atuais pilares de governança corporativa são suficientes, a falta de engajamento; a pouca participação dos componentes dos atuais pilares no processo de gestão dos negócios; a baixa sinergia entre os pilares já existentes são visíveis.

Depreende-se assim, que os atuais pilares de governança corporativa se têm mostrado deficientes. Figueiredo e Caggiano (2017) mencionam que é preciso uma unidade que sirva de guia para a definição do enfoque a ser dado às informações gerenciais, no direcionamento das necessidades informacionais provenientes do processo de tomada de decisão. E considerando todas as variáveis que envolvem a gestão, visto pela impossibilidade de que apenas uma pessoa possa tomar todas as decisões envolvidas no processo de gestão, a controladoria tem a responsabilidade de indutora das ações dos gestores para otimização do resultado global da organização.

#### **4.2 A utilidade da controladoria para o atendimentos dos preceitos de governança corporativa**

Em relação à inclusão da controladoria como órgão de controle da governança corporativa, o entrevistado A ao explicar que na medida em que as organizações crescem e suas operações se tornam mais complexas, é preciso cuidar de forma ainda mais diligente da função controle, havendo a necessidade de conceber, validar, implantar, fazer funcionar, e aferir a eficácia e a eficiência de um sistema de controles internos.

Sim, acredito. Na medida em que as organizações crescem e suas operações se tornam mais complexas, é preciso cuidar de forma ainda mais diligente da função controle. Nessa situação, fica evidente a necessidade de conceber, validar, implantar, fazer funcionar a aferir a eficácia e eficiência de um sistema de controles internos. Aqui a controladoria tem a relevante função de, após realizar a leitura da realidade e do futuro esperado para a organização, conceber, validar, implantar e fazer funcionar o sistema de controle interno, integrado aos processos de negócios e sistemas operacionais e de informação das organizações. (Entrevistado A).

O entrevistado I, ressalta que devido ao aumento da complexidade das operações empresariais, o papel da controladoria é intensificado, pois somente mediante seus recursos poderão ser mitigados os riscos decorrentes.

Considerando que a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e monitoradas, a fim de que tenham continuidade operacional, a Controladoria tem cada vez mais um papel relevante e estratégico nesse sistema, de modo que sua missão está alinhada aos preceitos de governança corporativa. Além disso, com o aumento da complexidade das operações empresariais, o papel da controladoria é intensificado, pois somente mediante seus recursos poderão ser mitigados os riscos decorrentes. (Entrevistado I).

Já o respondente Q destaca a função pró-ativa da controladoria no âmbito do controle, função esta que não faz parte das atuais ferramentas de governança corporativa. No mesmo

caminho o entrevistado P comenta que tendo o *accountability* como princípio do modelo de governança, a busca de sua prática levará naturalmente a implantação e uso de controladoria e de seus artefatos gerenciais são essenciais. Reforçando o que é exposto, os entrevistados C e D explicam que a controladoria exerce um papel importante em empresas que se utilizam das práticas de governança corporativa, como por exemplo, coordenando, executando e fazer executarem as atividades de planejamento e controle; mensurando o desempenho operacional, econômico e a tomada de decisões, visando à sinergia das ações operacionais que possam induzir a melhorias para a organização como um todo.

At the end of the day, all my answers have the same core: Yes, because controllers can add an active or proactive control, which is not in the toolbox of corporate governance. (Entrevistado Q).

Tendo o *accountability* como princípio do modelo de governança, a busca de sua prática levará naturalmente a implantação e uso de controladoria e de seus artefatos gerenciais são essenciais. (Entrevistado P).

Sim. A controladoria pode exercer um papel importante em empresas que se utilizam das práticas de governança corporativa, como por exemplo, na coordenando, executando e fazer executarem as atividades de planejamento e controle; mensurando o desempenho operacional, econômico e a tomada de decisões. (Entrevistado C).

Sim. A controladoria ajuda em diversos aspectos, como na coordenação de esforços visando a sinergia das ações operacionais que possam induzir à melhorias para a organização como um todo. (Entrevistado D).

Complementa-se aqui a visão do entrevistado G que como órgão administrativo a controladoria zela pelo bom desempenho da empresa, buscando assegurar a eficácia por meio da otimização de seus resultados, garantindo a continuidade da entidade dando o privilégio de seus gestores e *stakeholders* vislumbrarem, não apenas o passado e o presente, mas principalmente o que está por vir. Assim, a controladoria se encaixa perfeitamente nos parâmetros de governança corporativa atendendo suas necessidades mais extremas de forma a solucioná-las em tempo hábil.

Estando estabelecida na entidade como órgão administrativo ou somente contribuindo com seu arcabouço doutrinário, a controladoria (evolução natural da contabilidade) zela pelo bom desempenho da empresa, buscando assegurar a eficácia por meio da otimização de seus resultados, garantindo a continuidade da entidade dando o privilégio de seus gestores e *stakeholders* vislumbrarem, não somente o passado e o presente, mas principalmente o que está por vir. É com esse olhar futurístico que a controladoria se encaixa perfeitamente nos parâmetros de governança corporativa atendendo suas necessidades mais extremas de forma a solucioná-las em tempo hábil. (Entrevistado G).

Os entrevistados E, J, K e N corroboram no entendimento de que a controladoria contribui para o atendimento dos preceitos de governança corporativa na medida em que o sistema de informações gerenciais é estruturado de maneira a atender às demandas informacionais da alta diretoria e demais órgãos executivos, contribuindo para o processo de planejamento, controle e tomada de decisão. A controladoria teria papel importante para o atendimento de tais preceitos ao comunicar as metas organizacionais, incluindo missão, visão e valores organizacionais, a todos os níveis organizacionais de maneira a alinhar as ações da empresa em torno desses objetivos macros.

Percebe-se pelas respostas que o controle interno vem sendo um dos itens exigidos com maior rigor pelos especialistas, este sendo um processo efetuado pela diretoria, gerentes e por outras pessoas da empresa para fornecer segurança razoável com relação ao cumprimento de objetivos nas seguintes categorias: fidelidade dos relatórios financeiros; eficácia e eficiências das operações; *compliance* com as leis e normas aplicáveis. E a maioria dos especialistas entendem que a controladoria é um importante órgão de controle na busca pela eficácia organizacional. Dessa forma, depreende-se novamente que a controladoria é chamada para responder às expectativas das empresas que desejam fazer da informação um ato de gestão

estratégica, utilizando-se de mecanismos modernos, onde o fator de domínio da informação representará uma grande vantagem concorrencial.

#### **4.3 A controladoria como um pilar de governança corporativa**

Apesar de alguns entrevistados destacarem que dentro da multidisciplinaridade da controladoria existam atividades que não são relevantes para a governança corporativa, o entrevistado I relata que a unidade organizacional controladoria é de extrema relevância para a governança corporativa de uma empresa, especialmente aquelas atividades referentes à modelagem de dados, contabilidade gerencial e planejamento e controle do orçamento da empresa.

[...] certas atividades realizadas pela controladoria possuem extrema relevância para a governança corporativa de uma empresa, especialmente aquelas atividades referentes à modelagem de dados, contabilidade gerencial e planejamento e controle do orçamento da empresa. (Entrevistado I).

O entrevistado M sinaliza de forma positiva a indagação fazendo referência à controladoria por meio da função de coordenação de sistema de informação, destacando seu cunho operacional, fornecendo informações diárias, detalhadas e sumarizadas, informações que indicam se as decisões operacionais estão sendo tomadas da forma como se espera. Outro aspecto importante é a qualidade contábil no tocante a tempestividade. Destaca ainda a avaliação de desempenhos e resultados. Adicionalmente, a controladoria comparará o que foi planejado e realizado, devendo apontar os problemas, as causas e soluções necessárias.

O entrevistado L também destaca o cunho operacional para justificar a controladoria com um pilar, apontando sua importância na gestão societária, tributária, e suporte nas questões que necessitam de embasamento legal no que tange as regras contábeis e principalmente na criação de controles internos e contábeis mais efetivos, sendo parte integrante da gestão dos negócios e fonte de informação para a governança corporativa. Afirma ainda que uma empresa bem suportada contabilmente o índice de falhas, operações indevidas e os riscos operacionais são menores.

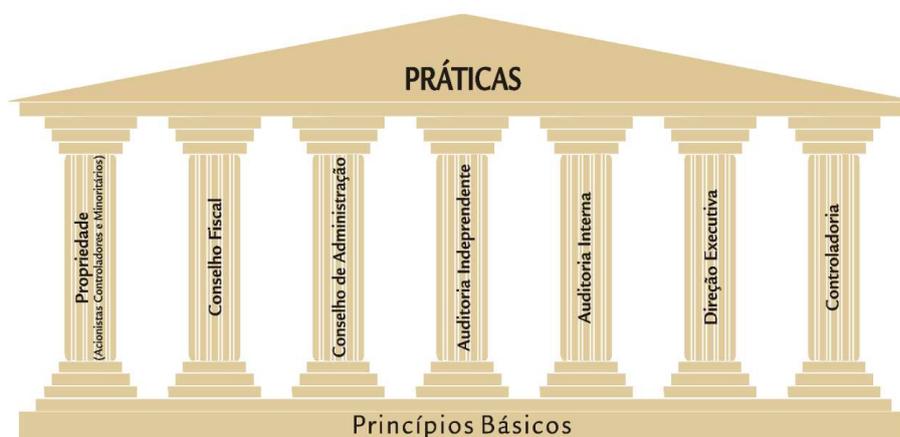
Do ponto de vista operacional, os controles internos devem estar nas atividades e processos realizados pelas várias áreas. [...]. Outro aspecto importante é a qualidade contábil, refletida nos prazos de fechamentos mensais e anuais, bem como na quantidade de registros contábeis manuais em comparação com os registros automatizados. Superada esta etapa, relativa ao controle interno operacional, inicia-se a confecção dos relatórios gerenciais (avaliação de desempenhos e resultados), elaborados em comparação com os planos elaborados. As variações indicarão a qualidade do planejamento e / ou execução e são uma das bases para a administração por exceção. Os responsáveis pelas variações devem ser indagados a apontar os problemas, as causas e soluções necessárias. A fronteira entre o controle operacional (interno) e o de gestão aqui relatada é que leva à necessidade de integrar e compatibilizar essas necessidades de controle. (Entrevistado M).

Possui e é de suma importância na gestão societária, tributária, e suporte nas questões que necessitam de embasamento legal no que tange as regras contábeis e principalmente na criação de controles internos e contábeis mais efetivos, devemos demonstrar que a controladoria é parte integrante da gestão dos negócios e fonte de informação para a governança corporativa, afinal muitos acham que a controladoria trabalha somente com razões e balancetes, mas uma empresa bem suportada contabilmente, reduz o índice de falhas, operações indevidas e os riscos operacionais. (Entrevistado L).

Os entrevistados A, B e R corroboram com o exposto e acreditam que a controladoria possui os requisitos necessários para ser um pilar, desde que a concepção, implantação e realização das atividades da controladoria ocorram em sintonia com o estágio de competência gerencial e futuro desejado para a organização. Isso requer o investimento de recursos em sistemas e processos necessários à implementação e funcionamento eficaz e eficiente da controladoria, fornecendo apoio aos gestores por meio do planejamento, controle e



Figura 2 – Estrutura dos órgãos de governança corporativa: proposição da inserção da controladoria



A seguir consolida-se as contribuições da unidade organizacional controladoria como um órgão de controle, que contribuem para as boas práticas de governança corporativa:

1. Subsidiar, de forma ampla e incondicional, o processo de gestão, propiciando aos diversos gestores as condições necessárias ao planejamento, acompanhamento e controle dos resultados dos negócios, de forma detalhada e global;
2. Garantir informações adequadas ao processo decisório;
3. Contribuir para que os gestores ajam no sentido de otimizar os recursos e consequentemente os resultados;
4. Certificar-se de que os sistemas de informação para apoio ao processo de gestão gerem informações adequadas aos modelos decisórios dos principais usuários na organização;
5. Comunicar as metas organizacionais, incluindo missão, visão e valores organizacionais, a todos os níveis organizacionais de maneira a alinhar as ações da empresa em torno desses objetivos macro;
6. Certificar-se da padronização, homogeneização de instrumentos (políticas, normas, procedimentos e ações) e informações (sobre desempenhos e resultados planejados e realizados) em todos os níveis de gestão da organização;
7. Desenvolver relações com os agentes de mercado que interagem com a empresa, no sentido de identificar e atender às demandas por eles impostas à organização.
8. Contribuir para o contínuo aperfeiçoamento dos processos internos de negócios, buscando a otimização do potencial de lucro, mediante a eliminação de todas as atividades que não adicionam valor aos clientes e acionistas;
9. Promover a eficácia organizacional, oferecendo meios que garantam que o resultado da empresa está sendo otimizado, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas;
10. Propiciar aos gestores condições para o acompanhamento e controle dos resultados dos negócios;
11. Integrar os esforços individuais das áreas de uma entidade para otimizar o seu resultado econômico, garantindo o cumprimento da missão e da continuidade da organização; e
12. Monitorar os efeitos sobre a empresa dos atos de gestão econômica, atuando no sentido de que a medida dessa eficácia – os resultados medidos segundo conceitos econômicos – seja otimizada.

Em suma, detectou-se que o papel da controladoria vem sendo ressaltado na gestão das empresas listadas em bolsa, que se mostram desafiantes para os gestores, por terem que

conduzir uma organização em meio às mudanças rápidas e ambientes dinâmicos que atualmente vão muito além de estabelecer objetivos e gerenciar os membros da organização. E principalmente, em meio a todos os escândalos envolvendo as empresas listadas em bolsa, bem como empresas de auditoria independente. E foi frente a esse contexto que se propôs a inserção da unidade organizacional controladoria na estrutura dos órgãos de controle de governança corporativa, já que esta relaciona-se à existência de mecanismos específicos de controle que transmitem transparência aos interessados na organização quanto ao correto manuseio dos recursos colocados à disposição de seus gestores.

Os preceitos de controladoria estão fortemente ligados a função de controle de sistemas de informações, com a complexidade das operações e evolução da TI, dificilmente uma entidade gerenciará suas informações fora de um sistema. Por isso, cabe à controladoria, como gestora informacional, ter ingerência permanente nos sistemas de informações. Dessa forma percebe-se que a controladoria atende os preceitos de governança corporativa, já que quando adequadamente estruturada, consolida a empresa a melhor abordagem de atuação estratégica que, em sua realidade, pode conseguir, pois todas as informações direcionadas a alta administração ficam bem definidas, estabelecidas e interligas entre si.

Como participante de todo o processo de planejamento da empresa e facilitadora de informações para as demais áreas, a Controladoria tem uma função ao mesmo tempo estratégica e operacional, pois, na medida em que está conectada ao pensamento estratégico da empresa, também contribui para a formalização de processos operacionais.

## **5 CONCLUSÃO**

Por meio das respostas dos especialistas nota-se que o esforço para adotar as práticas de governança, ou ainda, assimilar novos conceitos e ferramentas nos processos de gestão, de modo a auxiliar em um modelo de tomada de decisão, é traduzido na sustentabilidade do negócio. Quando se vincula a sustentabilidade à gestão de processos, a sua implantação significa mudanças na rotina do trabalho diário das pessoas, vários fatores podem envolver estas mudanças, tais como mudança de sistema, de função; pode envolver também novas atividades no dia a dia, o que certamente levará a mudanças de comportamento.

Apesar de alguns especialistas citarem que os atuais pilares de governança corporativa sejam suficientes, foi ressaltado que ainda falta engajamento e maior participação dos componentes dos pilares no processo de governança e gestão dos negócios; que ficam muito distantes e pouco se envolvem na definição e no acultramento dos controles internos; e que falta uma melhor sinergia entre os pilares já existentes. Depreende-se assim, que os pilares de governança corporativa se têm mostrado deficientes.

Considerando os relatos e as teorias de base apresentadas, observou-se que a unidade organizacional controladoria, apresenta-se como sendo útil para o atendimento dos preceitos da governança corporativa, com a capacidade de monitorar as atividades operacionais com informações necessárias ao alcance dos objetivos das empresas.

Considerando os trechos das entrevistas, viu-se que a maioria dos especialistas mesmo não respondendo sim, entende que a controladoria é um importante órgão de controle na busca pela eficácia organizacional. Dessa forma, depreende-se que novamente a controladoria é chamada para responder às expectativas das empresas que desejam fazer da informação um ato de gestão estratégica, utilizando-se de mecanismos modernos, onde o fator de domínio da informação representará uma grande vantagem concorrencial.

Vale ainda destacar que os entrevistados veem a necessidade do órgão de controladoria ter que cumprir alguns requisitos obrigatoriamente, reconhecem a importância das funções da controladoria para a governança corporativa, mas fazem uma ressalva de que não necessariamente necessita a controladoria precisaria ser um pilar.

Portanto, conclui-se que, a unidade controladoria possui os requisitos para atuar como órgão de controle de governança corporativa. E que como um órgão de governança corporativa a controladoria terá que atuar diretamente no processo de gestão com o objetivo de proporcionar aos gestores os meios que os levem a atingir a eficácia organizacional; que esse órgão esteja voltado para a informação de resultados e desempenhos, que participe ativamente do processo operacional, conhecendo os fluxos e operações e, ainda, monitorando as mudanças do meio, tanto em questões econômicas, financeiras, políticas e sociais, quanto tecnológicas, concorrenciais e qualquer outra questão ambiental que venha a interferir na posição relativa da empresa no mercado ou na sua competitividade.

Reforçar-se aqui a relevância desta pesquisa de propor um novo quadro teórico explicativo, com suas complexidades e suas viabilizações, articulado os diversos conceitos sistemicamente para que se tornem ações e decisões organizacionais, na tentativa de consolidar as bases conceituais sobre as questões aqui envolvidas. Para futuros estudos sugere-se detalhar as atribuições da controladoria como um órgão de governança corporativa.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, P. G. L.; DE LUCA, M. M. M. Controladoria e gerenciamento do risco operacional: um estudo nas grandes empresas do estado do Ceará. In: SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M.; MACIEL, T. J. P (Orgs.). **Controladoria: múltiplos enfoques**. Fortaleza: Edições UFC, 2009.
- ASSI, M. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificação e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. rev. e amp. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BEUREN, I. M.; GOMES, E. C. O.; LUZ, R. M. Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 28, n. 82, p. 19-34, 2012.
- BEUREN, I. M.; MÜLLER, E. T. C. Controllershship institutionalization process of corporate governance in Brazilian companies. **Corporate Ownership & Control**, v. 7, p. 318-329, Fall 2009.
- BEUREN, I. M.; SILVA, G. P. Reflexos na controladoria com a adesão da empresa à governança corporativa. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 12, n. 36, p. 70-82, ago./nov. 2013.
- BIANCHI, M. **A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, 2005.
- BORGERTH, V. M. C. **SOX: entendendo a lei Sarbanes-Oxley**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2006.
- BORSATO, J. M. L. S.; PIMENTA, D. P.; LEMES, S. A influência da controladoria no processo de abertura de capital: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 51-64, set./dez. 2010.
- CAVALCANTE, D. S. et al. Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBovespa. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 3, p. 113-134, jul./set. 2012.

COELHO, E.; LUNKES, R. J.; MACHADO, A. O. A controladoria na hierarquia organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina. **Revista Enfoque Contábil**, v. 31, n. 2, p. 33-46, maio/ago. 2012.

EXAME. **Caso Petrobras deixa Empresas de Auditoria Receosas**. São Paulo, nov. 2014.

FIETZ, E. E. Z.; COSTA, A.; BEUREN, I. M. Participação da controladoria no processo de gestão das organizações: uma análise comparativa entre grandes indústrias de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 1, p. 29-41, 2007.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FREZATI, F. et al. **Controle gerencial: uma abordagem gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOERGEN, M.; BREWSTER, C. J.; WOOD, G. Corporate governance regimes and employment relations in Europe. **Relations industrielles/Industrial relations**, v. 64, n. 4, p. 620-640, 2009.

GONÇALVES, D. I. F. Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 7, nov./dez. 2008.

HEALY, P. M.; PALEPU, K. G. The fall of Enron. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 17, n. 2, p. 3-26, 2003.

HERMANSON, H. M. An analysis of the demand for reporting on internal control. **Accounting Horizons Review**, v. 14, p. 325-341, Sep. 2000.

HIMMELBERG, C.; HUBBARD, G.; PALIA, D. Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance. **Journal of Financial Economics**, v. 53, p. 353-384, 1999.

HOEGH-KROHN, N.; KNIVSFLA, K. Accounting for intangibles assets in Scandinavia, the UK, the US, and by the IASC: challenges and a solution. **International Journal of Accounting**, v. 35, n. 2, p. 243-265, 2000.

HUSE, M. Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. **British Journal of Management**, v. 16, p. 65-79, 2005.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código de melhores práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. 2015. IFAC. International Federation of Accountants. **Corporate Governance**. 2015. Disponível em: <<http://www.ifc.org/corporategovernance>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. Tradução de Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EPU, 2003.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; VISHNY, R. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, p. 3-27, Oct. 2000.

LIMA, F. B. et al. A Controladoria em instituições financeiras: estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 1, p. 43-72, 2011.

LUNKES, R. J. **Controle de gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco**. São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MANN, C.; STEWART, F. **Internet Communication and Qualitative Research: a handbook for researching online**. London: SAGE Publications, 2000.

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

MARTIN, N.; SANTOS, L. R.; DIAS FILHO, J. M. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 34, p. 7-22, jan./abr. 2004.

MARTINS, S. M. et al. Governança Corporativa: Teoria e prática. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 3, p. 76-90, out./dez. 2005.

MENDES, C. M. A Pesquisa On-line: potencialidades da pesquisa qualitativa no ambiente virtual. **Hipertextus**, n. 2, jan. 2009.

MINAYO, M. C. de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MONTEIRO, R. P. Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 159-188, jan./abr. 2015.

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

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M.; TERRA, P. R. S. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: evidência de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 3, p. 25-47, 2008.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

NEE, V.; SWEDBERG, R. Economic sociology and new institutional economics. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. (Eds.). **Handbook of new institutional economics**. Netherlands: Springer, 2005.

NILTON, C. M.; SANTOS, L. R.; DIAS FILHO. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 15, n. 34, p. 7-22, abr. 2004.

NUNES, F.; DURÃO, M. Caso Petrobras deixa empresas de auditoria receosas. **EXAME.com**, negócios, nov. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/caso-petrobras-deixa-empresas-de-auditoria-receosas/>>. Acesso em: 1 out. 2016.

OECD. Organization for Economic Cooperation and Development. **OECD principles of corporate governance**. Paris: Author, 2004.

OLIVEIRA, L. M; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OMAN, C.; BLUME, D. Corporate governance: a development challenge. **Policy Insights**, n. 3, Jan. 2005. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dev/34342425.pdf>>. Acesso em: 1 out. 2015.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PETROVITS, C.; SHAKESPEARE, C.; SHIH, A. The causes and consequences of internal control problems in nonprofit organizations. **The Accounting Review**, v. 86, n. 1, p. 325-357, 2011.

ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **Controllershship**: The Work of the Managerial Accountant. 7. ed. New Jersey: Wiley, 2004.

SCOTT, C. A **Entrevista**. 2012. Disponível em:  
<[http://www.wfsj.org/course/pt/pdf/mod\\_3.pdf](http://www.wfsj.org/course/pt/pdf/mod_3.pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2014.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas and interests. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração/novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMA, R. Atributos corporativos, qualidade da governança corporativa e valor das companhias abertas no Brasil. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 4, n. 1, p. 3-32, 2006.

SIM, R. R.; BRINKMANN, J. Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes). **Journal of Business Ethics**, v. 45, p. 243-256, 2003.

TERRA, P. R. S.; LIMA, J. B. N. Governança Corporativa e reação do mercado de capitais à Divulgação das informações contábeis. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo n. 42, p. 35-49, set./dez. 2006.

VERGILI, R. A reconquista da confiança pela transparência. **Revista Razão**, jul. 2004.

VICHAS. R. P. **Complete handbook of profitable marketing research techniques**. New Jersey: Englewood Cliffs; Prentice-hall, Inc., 1982.

WOODS, M. A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 1, p. 69-81, 2009.

ZONI, L.; MERCHANT, K. Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. **Journal Accounting & Organizational Change**, v. 3, p. 29-43, 2007