

**PRÁTICAS DE CONTROLADORIA UTILIZADAS EM COOPERATIVA CENTRAL DE
CRÉDITO: ESTUDO DE CASO**
CONTROLLERSHIP PRACTICES USED IN A CENTRAL CREDIT COOPERATIVE: CASE
STUDY

Resumo:

O artigo objetivou responder questão de pesquisa acerca de aspectos relacionados às práticas de Controladoria adotadas em uma cooperativa central de crédito, como os níveis de utilização e de relevância atribuídos às mesmas pelo Controller dessa entidade. Para tanto, após revisão da literatura sobre os termos vinculados ao tema, foi empregada metodologia classificável como descritiva, qualitativa e estudo de caso. As informações foram coligidas por intermédio de entrevista realizada com o profissional responsável pela Controladoria, que foi baseada em questionário especificamente elaborado. Os resultados permitiram conhecer quais as práticas mais adotadas e aquelas não utilizadas, bem como os níveis da importância imputada a cada uma delas no âmbito da cooperativa em tela. A partir disso, restou evidenciada uma coerência entre os graus de uso e de relevância na maioria das sete práticas que o Controller afirmava utilizar em seu cotidiano. Contudo, houve uma discrepância no que concerne ao “planejamento tributário”, visto que esta não era utilizada pelo Controller, mas o mesmo a qualificou como muito importante. Ainda, concluiu-se que seis das sete práticas mais utilizadas na cooperativa pesquisada pertencem ao segundo estágio, enquanto que apenas uma pertence ao primeiro estágio. Outro achado interessante da pesquisa aponta que as práticas do terceiro e do quarto estágio não são utilizadas pelo Controller ou este profissional as desconhece.

Palavras-chave: Práticas de Controladoria. Cooperativa de Crédito. Estudo de Caso.

Abstract:

The article aimed to answer a research question about aspects related to Controllershship practices adopted in a central credit cooperative, such as the levels of use and relevance assigned to them by the Controller of that entity. To do so, after a review of the literature on the terms related to the topic, a methodology classified as descriptive, qualitative and case study was used. The information was collected through an interview with the professional responsible for Controllershship, which was based on a questionnaire specifically developed. The results allowed to know which practices were adopted and those not used, as well as the levels of importance attributed to each one of them within the scope of the cooperative. From this, a coherence between the degrees of use and of relevance was evidenced in most of the seven practices that the Controller claimed to use in his daily life. However, there was a discrepancy regarding tax planning, since it was not used by the Controller, but it qualified as very important. Also, it was concluded that six of the seven practices most used in the cooperative researched belong to the second stage, while only one belongs to the first stage. Another interesting finding of the research indicates that the practices of the third and fourth stages are not used by the Controller or this professional is unaware of them.

Keywords: Controllershship Practices. Credit cooperative. Case study.

Recebido: 07/12/2016 Aceito: 12/04/2017

Ariberto Dalchiavon¹, Rodney Wernke², Antonio Zanin³

¹ Mestrando em Contabilidade e Administração (UNOCHAPECÓ) - ariberto@unochapeco.edu.br - CEP: 89806-380 - Chapecó - SC

² Doutor em Engenharia de Produção (UFSC) - : rodneywernkel@hotmail.com

³ Pós-doutorado na Universidade Federal do Minho (Portugal) - : zanin@unochapeco.edu.br

1. Introdução

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que têm em sua essência o desenvolvimento econômico de seus associados. Acerca disso, Schardong (2003) assevera que essas entidades objetivam promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados, a administração das suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada. Em razão da atividade desenvolvida esse tipo de instituição requer acompanhamento e controle rigorosos no intuito de evitar fraudes, minimizar riscos e otimizar seus resultados com o fito de maximizar o capital integralizado pelos cooperados.

Nesse sentido, a Controladoria pode servir como um ponto de apoio para os gestores das cooperativas de crédito. Isso é pertinente porque, segundo Barreto (2008), esta pode ser entendida como um departamento responsável pelo projeto, elaboração, implantação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis dentro de uma organização, de vez que suas funções são de projetar, elaborar, implementar e dar manutenção a esses sistemas.

A partir dessa possibilidade, neste estudo se pretende encontrar resposta para a seguinte questão de pesquisa: quais as “Práticas de Controladoria” utilizadas e os respectivos níveis de importância atribuídos pelo *Controller* da CRESOL/Central SC/RS? A partir desta questão se pretende confirmar/refutar também os pressupostos (respostas temporárias ao problema de pesquisa que se antepõem ao processo investigativo) de que (i) as práticas utilizadas se assemelham, total ou parcialmente, àquelas mencionadas por Borinelli (2006) e por Leite, Diehl e Manvailer (2015) e/ou que (ii) determinadas práticas são poucas usadas (ou até nem são), mas o *Controller* as considera relevantes. Então, para dirimir as dúvidas suscitadas, a pesquisa teve como objetivo identificar o nível de utilização das práticas de controladoria, bem como o grau de importância respectivo atribuído pelo responsável pela Controladoria da central da cooperativa de crédito em lume.

Cabe destacar que estudos como esse se justificam, entre outras, por duas razões:

a) A pujança econômica do setor, tanto em virtude de sua participação no PIB nacional,

quanto em termos de sua capacidade de geração de empregos, é um aspecto revelador da importância que esse segmento possui e que o faz merecedor de estudos acadêmicos em diversas áreas;

b) Mesmo com tal relevância, artigos com foco específico na abordagem ora pretendida são escassos na literatura contábil, especialmente abrangendo a Controladoria nesse tipo de cooperativa. Portanto, a partir dessa lacuna de pesquisa se pretende contribuir com um estudo de caso sobre o tema em instituição brasileira de grande porte do setor cooperativista de crédito.

Com esse propósito o artigo foi estruturado em seis partes. Nesta primeira seção se pretendeu deslindar os aspectos que facilitam a compreensão do leitor acerca da finalidade do estudo ora relatado. Na sequência é apresentada a revisão da literatura a respeito do tema priorizado e são evidenciadas as características metodológicas respectivas. Posteriormente são mencionadas as principais informações coligidas na entrevista realizada, são comentados os resultados obtidos, relatadas as conclusões do estudo e, finalmente, são destacadas as limitações associadas.

2. Revisão Teórica

Para a adequada compreensão do estudo é interessante conhecer os principais conceitos relacionados, conforme apresentado na sequência.

2.1 Controladoria

A área de Controladoria teve origem na necessidade de otimizar os resultados das decisões que são tomadas com referência à empresa. Nesse contexto, a Controladoria constitui-se como uma evolução da Contabilidade quando relacionada ao acesso e à demanda por informações úteis ao processo decisório e à avaliação dos resultados (OLIVEIRA, 2009).

Como ramo do conhecimento, Borinelli (2006) adjetiva a controladoria como um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional. Já, enquanto

unidade organizacional, o referido autor a caracteriza como um órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial.

Ciuhureanu (2012) argumenta que a Controladoria representa para a organização o controle dos fatores de produção, a fim de obter produtos e serviços adequados em termos de qualidade e custo razoável, servindo como uma ferramenta para a tomada de decisões pelos gestores da empresa. Além disso, essa informação pode ter uma importância estratégica e/ou estar envolvida no estabelecimento de determinadas decisões das diferentes fases da vida do produto.

Para Alves (2013) a Controladoria combina a Contabilidade de Custos e a Contabilidade Gerencial para cumprir o propósito de atender aos mais diversos usuários (principalmente os internos), centralizando todas as informações, sendo responsável por reunir essas atividades em uma mesma área.

De acordo com Padoveze (2003), a Controladoria é uma ciência autônoma e não se confunde com a Contabilidade, apesar de utilizar pesadamente o instrumental contábil, de modo que a Controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída. Tal autor defende, ainda, que como em todas as ciências há um alargamento do campo de atuação, o mesmo ocorreu no campo de abrangência da Contabilidade, o que conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de Controladoria.

Nesse contexto, a Controladoria pode ser definida como um órgão administrativo que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial (ARAÚJO, 2006). Por sua vez, Ferreira (2003) aduz que, como órgão administrativo, esta se destaca por entender a dinâmica dos fatos, planejar alternativas de ação e otimizar resultados, sendo o órgão dentro da empresa responsável pelo processo de gestão.

Por sua vez, Villas Boas (2000) defende que a Controladoria é um órgão administrativo da empresa que possui uma estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da Contabilidade, da Economia e da Administração para desenvolver

as atividades contábeis, fiscais e administrativas e/ou funções relacionadas com (i) planejamento estratégico, tático e operacional, (ii) orçamento empresarial e (iii) sistema de custos para avaliação e controle das operações e dos produtos. Destarte, tem por objetivo a geração de informações úteis e necessárias aos gestores para as tomadas de decisão na busca da eficácia empresarial.

Peleias (2002) qualifica a Controladoria como uma área da organização com autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades com o objetivo de dar suporte adequado ao processo de gestão, enquanto que Catelli (2001) a considera como uma unidade administrativa que funciona como órgão aglutinador e direcionador de esforços dos demais gestores que conduzam à otimização do resultado global da organização. No mesmo sentido, Mosimann e Fisch (1999) afirmam que a Controladoria visa garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Nascimento e Reginato (2010) enfatizam que a controladoria busca compreender a dinâmica do processo decisório e suas nuances, os modelos de decisão dos gestores operacionais e, principalmente, dos envolvidos na gestão estratégica da empresa, visando fomentar a eficácia da organização por meio do provimento de informações na medida e formato exatos, que levem às escolhas das melhores alternativas de decisão. Ainda, no que tange ao processo de gestão, Oliveira e Beuren (2009) afirmam que as práticas de controladoria permitem aos gestores planejar e colocar em ação as atividades do contexto organizacional, bem como acompanhá-las e mensurar os resultados obtidos.

2.2 Práticas de controladoria

Hendriksen e Breda (1999) relatam que a Controladoria sofreu mudanças ao longo dos anos e deixou de exercer o simples papel de aguardar o fechamento do mês para emissão de relatórios, passando a assumir a relevante função de assegurar a disponibilidade dos dados com oportunidade, fornecendo através de suas práticas um apoio seguro para o processo decisório dos gestores.

Catelli (2001) enfatiza que as funções e práticas da Controladoria estão ligadas a um conjunto de objetivos decorrentes da missão e, quando executadas, viabilizam o processo de gestão econômica. Nesse rumo, as funções a desempenhar são:

- 1) Subsidiar o processo de gestão: ajudar na adequação do processo à realidade da empresa, monitorando a elaboração do orçamento e respectiva consolidação nas diversas áreas de responsabilidade da empresa.
- 2) Apoiar a avaliação de desempenho: elaborar a análise econômica das áreas, a análise de desempenho dos gestores, a análise do desempenho econômico da empresa e avaliar o desempenho da própria área.
- 3) Apoiar a avaliação de resultado: elaborando a análise de resultado econômico dos produtos e serviços, monitorando e orientando o processo de estabelecimento de padrões e avaliando o resultado de seus serviços.
- 4) Gerir os sistemas de informações: definindo a base de dados que permita a obtenção da informação necessária à gestão, elaborando modelos de decisão para os diversos eventos econômicos, padronizando e harmonizando o conjunto de informações econômicas.
- 5) Atender aos agentes do mercado: analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa.

Müller e Beuren (2010) destacam que o *Controller* deve executar as práticas de controladoria de modo atrelado às necessidades e aos objetivos das empresas, sendo que a utilização destas deve ser permanente, contribuindo para uma gestão eficiente e para o bom resultado da empresa.

Por sua vez, Roehl-Anderson e Bragg (1996) asseveram que as práticas de controladoria forçam a administração e os gestores da empresa a melhorar o planejamento dos rumos a serem seguidos pela entidade no sentido de que seus esforços sejam mais produtivos, utilizando-se da controladoria como órgão auxiliador no processo de gestão.

A *International Federation of Accountants* (IFAC, 1998; LEITE, 2013) registrou que as atividades relacionadas à contabilidade gerencial podem ser segregadas em quatro estágios que representam uma evolução das condições com as

quais as entidades se deparam, conforme exposto a seguir:

- a) Estágio 1: período antes de 1950, onde o foco era a determinação dos custos e controle financeiro, com a utilização do orçamento e da contabilidade de custos;
- b) Estágio 2: em torno de 1965, em que o foco mudou para o fornecimento de informações para o planejamento e controle de gestão, por meio do uso da análise de decisão e da contabilidade por responsabilidade;
- c) Estágio 3: no ano de 1985 a focalização desse estágio passou para a redução dos desperdícios de recursos no processo operacional, com a análise de processos e a gestão de custos;
- d) Estágio 4: do ano de 1995 até os dias de hoje, o foco passou para a criação de valores, o que é alcançado através da utilização de direcionadores de valor para clientes e acionistas e pela inovação organizacional.

Soutes (2006) e Abdel-Kader e Luther (2008) relatam que as atividades ligadas à contabilidade gerencial também podem ser segregadas em “estágios” e as classificaram conforme abaixo:

- Estágio 1: Análise do Retorno Sobre Investimento (*Return On Investments* - ROI), Custeio Absorção, Custeio Padrão e Custeio Variável.
- Estágio 2: Análise do Valor Presente (VPL), Preço de Transferência, Orçamento de Capital e Orçamento Operacional.
- Estágio 3: Custeio ABC, Custeio Kaizen e Custeio Meta.
- Estágio 4: *Balanced Scorecard* (BSC), Gestão Baseada em Valor (*Value Based Management* VBM), Sistema de Gestão Econômica (GECON), Teoria das Restrições (*Theory of Constraints* - TOC) e Valor Econômico Adicionado (*Economic Added Value* - EVA).

Outra classificação assemelhada, mas com pequenas alterações, foi reportada por Abdel-Kader e Luther (2008). No estágio “2” foi incluída a Análise CVL (Custo/Volume/Lucro) e a Análise do Valor Presente Líquido (VPL); no estágio “3” foi inserida a prática relacionada ao Custeio ABC e no estágio “4” foi inserida a Análise da Cadeia de Valor

e o Valor Econômico Adicionado (*Economic Added Value* - EVA).

Entretanto, algumas práticas defendidas pela *International Federation of Accountants* (IFAC, 1998; LEITE, 2013) nos dois estudos mencionados não foram abrangidas, de vez que a referida instituição considerou as seguintes práticas:

- a) Estágio 1: Análise do Retorno Sobre o Investimento, Método de Custeio Absorção, Método de Custeio Direto, Método de Custeio Padrão e Método de Custeio Variável.
- b) Estágio 2: Análise CVL (Custo/Volume/Lucro), Análise do Valor Presente, Avaliação de Desempenho, Controle Interno na Proteção de Ativos, Planejamento Tributário, Preço de

Transferência, Orçamento de Capital e Orçamento Operacional.

- c) Estágio 3: Análise de Terceirização, *Open Book Accounting*, Custeio ABC, Custeio Kaizen e Custeio Meta.
- d) Estágio 4: Análise da Cadeia de Valor, *Balanced Scorecard*, Gestão Baseada em Valor, Gestão Interorganizacional de Custos, Indicadores-chave de *Performance*, Sistema de Gestão Econômica, Teoria das Restrições e Valor Econômico Adicionado (EVA).

Leite, Diehl e Manvailer (2015) pesquisaram sobre as práticas de controladoria com mais destaque na literatura, onde encontraram as menções sintetizadas no Quadro 1

Quadro 1 – Práticas de Controladoria Abordadas nas Publicações

Práticas de controladoria	Autores													
	Grunow, Beuren e Hein (2010)	Borinelli (2006)	Catelli (1999)	Dittadi (2008)	Itner e Larcker (2001)	Jansen, Merchant e Van Der Stede (2009)	Malmi e Brown (2008)	Müller e Beuren (2010)	Nascimento e Regi-nato (2009)	Oliveira, Perez Junior e Silva (2004)	Otley (2003)	Padoveze (2009)	Windolph e Moeller (2012)	Yalcin (2012)
Análise da Cadeia de Valor										X				
Análise Custo-Volume-Lucro (CVL)				X										X
Análise da Terceirização				X										
Análise do retorno s/investimentos								X						
Análise do valor Presente								X						
Avaliação de desempenho						X			X		X			
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)			X	X			X			X				X
Controle interno		X								X				
Custeio ABC								X				X		X
Custeio Direto			X											
Custeio Kaizen								X						X
Custeio Meta		X						X				X		X
Custeio Padrão		X						X				X		X
Custeio por absorção		X						X				X		
Custeio Variável		X						X				X		
Gestão Baseada em Valor (VBM)					X									
Gestão Interorganizacional de Custos													X	
Indicadores de Desempenho (KPI)								X						

<i>Open Book Accounting</i> (OBA)														X	
Orçamento de capital															X
Orçamento operacional				X									X		
Planejamento tributário		X		X							X				
Preço de Transferência	X	X	X					X							X
Processo orçamentário			X			X		X							X
Sistema de Gestão Econômica			X										X		
Teoria das restrições (TOC)			X					X							
Valor Econômico Adicionado (EVA)										X		X			X

Fonte: Leite, Diehl e Manvailer (2015).

Mais recentemente, Betaressi (2016) fez um levantamento sobre as práticas de controladoria

citadas na literatura brasileira e estrangeira, cujo resultado está reproduzido no Quadro 2.

Quadro 2 – Práticas de Controladoria citadas na literatura nacional e estrangeira

Itens	Autores em %	
	Brasileiros	Estrangeiros
Gerenciar o departamento de contabilidade	29	21
Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação	14	32
Implementar e manter todos os registros contábeis	21	58
Elaborar demonstrações contábeis	25	58
Atender aos agentes de mercado (preparar informações)	36	47
Realizar o registro e o controle patrimonial (ativos fixos)	14	32
Gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão etc)	25	37
Desenvolver e gerenciar o sistema de custos	29	42
Realizar auditoria interna	25	26
Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais	82	11
Prover suporte ao processo de gestão, com informações	79	63
Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia)	39	11
Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do planejamento da organização (agrupadas)	36	32
Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas (agrupadas)	29	58
Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento e orçamento (agrupadas)	39	47
Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle	11	37

Fonte: Adaptado de Betaressi (2016)

Contudo, é pertinente salientar que no estudo ora relatado foram priorizadas as práticas de controladoria evidenciadas nas pesquisas de Borinelli (2006) e Leite, Diehl e Manvailer (2015).

Por último, convém ressaltar que a implementação das práticas de controladoria deve ser aplicada de acordo com o contexto das organizações. Isso porque, quando essas práticas são implementadas em desacordo com essa realidade, elas podem não ser utilizadas ou não fornecerem as informações necessárias para as finalidades às quais

foram concebidas (GUERREIRO; PEREIRA; REZENDE, 2006).

2.3 Estudos anteriores assemelhados

As práticas de controladoria são tema de pesquisa no Brasil e no exterior, sendo que no âmbito brasileiro cabe mencionar os estudos relacionados no Quadro 3.

Quadro 3 – Estudos assemelhados no Brasil

Autor	Foco do estudo
Calijuri (2004)	Estudou a função do <i>Controller</i> : o perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho.
Souza, Lisboa e Rocha (2004)	Examinaram 49 subsidiárias brasileiras de indústrias multinacionais no que tange à utilização das práticas de contabilidade gerencial.
Borinelli (2006)	Investigou e sistematizou a realidade das práticas de controladoria das 100 maiores empresas privadas que operam no Brasil
Cruz (2009)	Analisou as práticas de controladoria dos 50 maiores bancos nacionais.
Beuren e Müller (2010)	Investigaram a estrutura formal e as práticas de controladoria de suporte ao processo de gestão em 12 empresas familiares brasileiras.
Piva (2013)	Analisou as práticas de Controladoria nas maiores sociedades cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná
Reis e Teixeira (2013)	A pesquisa teve o intuito de verificar a utilização dos artefatos tradicionais e modernos de contabilidade gerencial por 69 cooperativas agropecuárias, analisando sua relação com o porte e o desempenho financeiro destas.
Leite, Diehl e Manvailer (2015)	Analisaram as práticas de controladoria, desempenho e fatores contingenciais em 73 empresas atuantes no Brasil no ano de 2012.
Betaressi (2016)	O estudo objetivou analisar as evidências do isomorfismo nas práticas de planejamento estratégico e custos nas empresas do segmento de concessionárias privadas de serviços públicos de água e esgoto.
Vargas e Borinelli (2016)	Priorizaram a identificação das práticas de controladoria adotadas em 14 empresas brasileiras de setores sob regulação estatal.

Fonte: elaborado pelos autores.

No que concerne às pesquisas publicadas no exterior é interessante evidenciar os estudos de Granlund e Lucca (1998); Guilding, Cravens e Tayles (2000); Indjejikian e Matejka (2006); Zoni e Merchant (2007); Jarvenpaa (2009), Maas e Matejka (2009), Uyar (2010), Alleyne, Weekes-Marchal (2011), Mclellan, Moustafa (2011), Yeshmin, Hossan (2011), Zheng (2012), Abdel e Mclellan (2013), Ahmad (2014) e Mclellan (2014).

3 Procedimentos Metodológicos

No que concerne aos procedimentos utilizados, a abordagem desta pesquisa pode ser classificada como descritiva, qualitativa e no formato de estudo de caso.

Quanto aos seus objetivos é descritiva, pois envolve descrição, registro, análise e interpretação do fenômeno e, em sua maioria, se utiliza da comparação e contraste (SALOMON, 1999). Acerca dos procedimentos adotados, classifica-se como estudo de caso, pois essa modalidade de pesquisa faz uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado em desenhos caracterizados pela flexibilidade, simplicidade de procedimentos e ênfase na abordagem qualitativa integral dos eventos (RAUEN, 2015).

A respeito da forma de abordagem do problema, pode ser considerada como qualitativa porque “as pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema” (OLIVEIRA, 2001, p.117). Nesse rumo, Minayo (2011, p. 24) registra que “o pesquisador que trabalha com estratégias qualitativas atua com a matéria-prima das vivências, experiências, da cotidianidade, analisa as estruturas e as instituições”. Portanto, a pesquisa qualitativa tenta compreender relações e fenômenos gerados socialmente para interpretá-los.

Quanto à coleta de dados, a pesquisa foi feita *in loco* no mês de janeiro de 2017, na sede da

CRESOL/Central SC/RS em Chapecó (SC), com o funcionário responsável pelo setor de controladoria. Convém esclarecer que a escolha desta empresa ocorreu por dois motivos. A principal razão está ligada à concordância do *Controller* dessa cooperativa em participar do estudo e disponibilizar seu tempo para ser inquirido a respeito do tema desta pesquisa.

O segundo motivo é o porte da empresa em tela, que congrega 43 cooperativas singulares afiliadas, 139 postos de atendimento (PA's) e seis bases regionais de serviços. A unidade central é formada por uma equipe de colaboradores que além de oferecer suporte administrativo, financeiro e tecnológico às bases e singulares, realiza contatos políticos e sociais para proporcionar que as cooperativas tenham acesso ao crédito. Por outro lado, as bases regionais de serviços oferecem suporte administrativo e contábil unificado, enquanto que as cooperativas singulares são o elo entre o agricultor cooperado e o acesso ao crédito e a serviços financeiros.

Para tal estrutura administrativa funcionar a instituição conta com mais de 1.100 colaboradores e diretores que oferecem atendimento a cerca de 500 municípios de pequeno e médio porte dos estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.

No que concerne aos procedimentos relacionados à coleta de dados, nos estudos de caso Yin (2005) recomendou diversas fontes para esse tipo de estudo: documentos e registros; entrevistas; observação direta e participante; evidências físicas etc. Destarte, nesta pesquisa foi empregada a técnica de entrevista (estruturada com apoio de questionário previamente elaborado) com o profissional responsável pela Controladoria da empresa em estudo. Esse instrumento de pesquisa era composto por três partes (características da área de controladoria, práticas utilizadas e importância atribuída às práticas) e é descrito de forma mais específica nas próximas seções.

Por outro lado, no que tange aos aspectos formais, no sentido de avaliar o rigor metodológico deste estudo de caso foram utilizados os parâmetros

recomendados por Marques, Camacho e Alcantara (2015). Ou seja:

- a) Quanto ao objeto de estudo: procurou-se entender o fenômeno proposto em seu contexto real; há uma ligação entre o fenômeno em questão e o contexto da pesquisa; a pergunta de pesquisa está claramente formulada e o tipo de estudo está evidenciado (descritivo).
- b) Quanto à coleta de dados: verifica-se a existência de formas de evidenciação (entrevista com o *Controller*, controles internos, contabilidade etc.) que permitem a triangulação dos dados; é possível atestar a confiabilidade dos dados utilizados pelas respostas recebidas a partir do questionário que serviu de base para a entrevista; há explicação sobre a forma como os dados foram obtidos e há a possibilidade de replicar a coleta de dados em outro contexto. Quanto à análise dos dados: os resultados da pesquisa refletem os dados coletados e houve uso de teoria anterior para embasar as análises.
- c) Quanto aos resultados: foram relatadas contribuições na geração do conhecimento em relação a estudos precedentes e ainda foram feitas alertas para pontos que ainda precisam de continuação nesse tipo de investigação (mencionados em seção posterior).

4. Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados

As próximas seções discorrem acerca dos principais aspectos do estudo de caso realizado, bem como comentam sobre os resultados oriundos.

4.1 A Controladoria na cooperativa em estudo

Para conhecer as práticas de controladoria na cooperativa pesquisada foi elaborado um questionário específico, que serviu de base para o levantamento dos dados utilizados no estudo de caso. Nesse sentido, os principais aspectos inquiridos estão evidenciados a seguir.

Inicialmente, com a intenção de conhecer a estrutura formal da área/setor/departamento de controladoria (ou equivalente) da Cresol SC/RS, perguntou-se sobre a existência desta estrutura organizacional e dos cargos que compõem a mesma. A partir da resposta positiva a respeito, verificou-se que o organograma da cooperativa tem no topo a Assembleia Geral, à qual estão subordinados o Conselho Fiscal, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva. Ao Conselho de Administração se reportam as áreas de auditoria interna, assessoria e comitês de auditoria e de ética. À diretoria executiva estão subordinadas quatro diretorias: “Formação”, “Administrativa”, “Presidência” e “Controladoria”. Então, o diretor de controladoria, que coordena o “Departamento de Controladoria”, oficialmente é responsável por três áreas: Controle e Risco (que conta com sete funcionários), Contábil (que tem três colaboradores) e Financeira (onde atuam três pessoas).

Nesse sentido, apurou-se também que os setores subordinados ao Departamento de Controladoria são: auditoria contábil, contabilidade fiscal/societária/financeira, orçamento empresarial, planejamento tributário, controle patrimonial, controles internos, relações com investidores, tesouraria, contas a receber e contas a pagar.

4.2 Práticas de Controladoria utilizadas e respectivo nível de importância

Num segundo momento foram feitos questionamentos sobre as práticas de controladoria utilizadas no âmbito da cooperativa em tela, bem como sobre a importância atribuída a estas pelo *Controller*. Como já destacado, a lista de práticas apresentadas ao entrevistado foi confeccionada a partir das pesquisas de Borinelli (2006) e Leite, Diehl e Manvailer (2015), com pequenas adaptações.

Primeiro foi indagado sobre a utilização das práticas. Então, para cada prática de controladoria apresentada o respondente poderia optar por uma escala de cinco respostas possíveis que iam de “0- Não conhece” a “4-Utiliza Totalmente”. Em razão

disso, o cenário oriundo das respostas coligidas está sintetizado no Quadro 4.

Quadro 4 – Utilização das práticas de controladoria na cooperativa pesquisada

Itens	0-Não	1-Não	2-Utiliza	3-Utiliza	4-Utiliza
	conhece	utiliza	Pouco	Muito	Totalm.
Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)					X
Custeio Direto		X			
Custeio Padrão		X			
Custeio por Absorção		X			
Custeio Variável		X			
Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio)					X
Análise do VPL (Valor Presente Líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)					X
Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)				X	
Controles internos administrativos		X			
Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)				X	
Orçamento de capital				X	
Orçamento operacional				X	
Planejamento tributário		X			
Preço de transferência		X			
Análise de terceirização (<i>outsourcing</i>)	X				
Custeio ABC		X			
Custeio Kaizen		X			
Custeio Meta		X			
Custeio TDABC		X			
Custeio UEP		X			
<i>Open Book Accounting</i> (OBA)	X				
Análise da Cadeia de Valor	X				
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)		X			
Gestão Baseada em Valor (VBM)	X				
Gestão Interorganizacional de Custos (GIC)	X				
Indicadores-chave de Desempenho (KPI)	X				
Sistema de Gestão Econômica (GECON)	X				
Teoria das Restrições (TOC)	X				
Valor Econômico Agregado (EVA)	X				

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 4 demonstra que as práticas mais utilizadas (“4-Utiliza totalmente”) no âmbito da cooperativa em lume são a “Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)”, a “Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio)” e a “Análise do VPL (Valor Presente Líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)”.

Na segunda colocação quanto ao nível de uso, o *Controller* informou que são utilizadas em menor grau (“3-Utiliza muito”) as práticas relacionadas

com “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)”, “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Orçamento de capital” e “Orçamento operacional”.

Por outro lado, constatou-se que há práticas de Controladoria que não são utilizadas na empresa (opção “1-Não utiliza”). Nesse rumo, o entrevistado afirmou que “Custeio Direto”, “Custeio padrão”, “Custeio por absorção”, “Custeio variável”,

“Controles internos administrativos”, “Planejamento tributário”, “Preço de transferência”, “Custeio ABC”, “Custeio Kaizen”, “Custeio Meta”, “Custeio TDABC”, “Custeio UEP” e “*Balanced Scorecard* (BSC)” são práticas conhecidas por ele, mas não faz uso destas na área que dirige. Entretanto, o *Controller* asseverou que algumas das práticas citadas no questionário eram desconhecidas: “Análise de terceirização (*outsourcing*)”, “*Open Book Accounting* (OBA)”, “Análise da cadeia de valor”, “Gestão Baseada em Valor (VBM)”, “Gestão Interorganizacional de Custos (GIC)”, “Indicadores-

chave de desempenho (KPI)”, “Sistema de Gestão Econômica (GECON)”, “Teoria das Restrições (TOC)” e “Valor Econômico Agregado (EVA)”.

Além de conhecer quais eram utilizadas, a pesquisa visou também identificar o nível de importância atribuído pelo *Controller* às práticas de controladoria listadas. Nessa direção, o respondente poderia escolher entre cinco opções que iam de “5-Extremamente importante” a “0-Irrelevante”. Então, a partir das respostas obtidas foi possível elaborar o Quadro 5, que resume o contexto encontrado.

Quadro 5 – Nível da importância atribuída às práticas de controladoria

Itens	0-	1-	2-Pouco	3-Muito	4-Extr.
	Irrelevante	Import. Mínima	Import.	Import.	Import.
Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)				X	
Custeio Direto	X				
Custeio Padrão	X				
Custeio por Absorção	X				
Custeio Variável	X				
Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio)					X
Análise do VPL (Valor Presente Líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)					X
Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)					X
Controles internos administrativos				X	
Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)				X	
Orçamento de capital				X	
Orçamento operacional				X	
Planejamento tributário			X		
Preço de transferência	X				
Análise de terceirização (<i>outsourcing</i>)	X				
Custeio ABC	X				
Custeio Kaizen	X				
Custeio Meta	X				
Custeio TDABC	X				
Custeio UEP	X				
<i>Open Book Accounting</i> (OBA)	X				
Análise da Cadeia de Valor	X				
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)		X			
Gestão Baseada em Valor (VBM)	X				

Gestão Interorganizacional de Custos (GIC)	X				
Indicadores-chave de Desempenho (KPI)	X				
Sistema de Gestão Econômica (GECON)		X			
Teoria das Restrições (TOC)	X				
Valor Econômico Agregado (EVA)	X				

Fonte: Dados da pesquisa.

Como exposto no Quadro 5, três práticas foram qualificadas como as mais relevantes: “Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio)”, “Análise do VPL (Valor Presente Líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)” e “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)”.

Num segundo patamar de importância (“3-Muito importante”) foram classificadas as práticas denominadas “Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)”, “Controles internos administrativos”, “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Orçamento de capital” e “Orçamento operacional”. Ainda, quanto ao “Planejamento tributário”, este foi adjetivado como de baixa importância pelo respondente (“2-Pouca Importância”).

Por outro lado, duas práticas foram consideradas minimamente importantes (“*Balanced Scorecard* (BSC)” e “Sistema de Gestão Econômica (GECON)”, de vez que o inquirido optou por selecionar a opção “1-Importância mínima”. Ainda, 18 práticas foram imputadas como sendo irrelevantes pelo *Controller* entrevistado: Custeio Direto, Custeio Padrão, Custeio por Absorção, Custeio Variável, Preço de transferência, Análise de terceirização (*outsourcing*), Custeio ABC, Custeio Kaizen, Custeio Meta, Custeio TDABC, Custeio UEP, *Open Book Accounting* (OBA), Análise da Cadeia de Valor, Gestão Baseada em Valor (VBM), Gestão Interorganizacional de Custos (GIC), Indicadores-chave de Desempenho (KPI), Teoria das Restrições (TOC) e Valor Econômico Agregado (EVA).

4.3 Resultados do estudo

Após a análise dos dados coletados na entidade objeto do estudo foi possível chegar a alguns “achados” que são comentados na sequência.

Inicialmente foram identificadas as práticas de controladoria mais utilizadas e os níveis de importância que o *Controller* atribuía aos integrantes da lista que lhe foi apresentada, conforme comentado na seção precedente em relação aos Quadros 4 e 5.

Ao triangular as respostas coligidas com os documentos e relatórios oriundos do sistema de controle interno (*software* específico para cooperativas de crédito e planilhas Excel mantidas pelo *Controller*) da instituição financeira pesquisada foi possível constatar o uso efetivo de sete práticas de controladoria: “Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)”, “Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio)”, “Análise do VPL (Valor Presente Líquido) e/ou da TIR (Taxa Interno de Retorno)”, “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)”, “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Orçamento de Capital” e “Orçamento Operacional”.

Além disso, a análise conjunta dos dois quadros citados mostra que há uma certa coerência entre as práticas priorizadas e a relevância atribuída pelo *Controller* na maioria das práticas abrangidas. Nesse sentido, as práticas relacionadas com a Análise CVL e Análise do VPL/TIR foram classificadas como extremamente importantes (grau “4” na escala de opções, que ia de “0-Não conhece” até “4-Utiliza totalmente), ao mesmo tempo em que são totalmente utilizadas pelo responsável por esta área (grau “4”, na grade de alternativas, que ia de “0-

Irrelevante” até “4-Extremamente importante”). Algo semelhante ocorreu em relação às práticas “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Orçamento de capital” e “Orçamento operacional”, de vez que o *Controller* afirmou que as utiliza muito (grau “3”), enquanto que as considera muito importantes (grau “3”).

Porém, foram constatadas divergências nos níveis de uso e importância em três práticas. A “Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)” é amplamente utilizada pelo entrevistado (“4-Utiliza totalmente”), mas este lhe atribuiu o nível “3-Muito importante”. A “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)” foi considerada “4-Extremamente importante”, mas seu grau de uso é inferior (“3-Utiliza muito”). O “Planejamento tributário” não era utilizado pelo *Controller*, mas o referido profissional qualificou-o como “2-Pouco importante”.

No que tange às demais práticas, todas foram classificadas como de importância mínima ou irrelevantes, de vez que não eram utilizadas ou o *Controller* as desconhecia.

Por outro lado, com base nos critérios do IFAC para classificação das práticas de Controladoria por estágios, dessumiu-se que a maioria (seis de sete) das práticas mais utilizadas na cooperativa pesquisada pertencem ao segundo estágio, enquanto que uma apenas pertence ao estágio inicial. Outro ponto interessante também é que as práticas do terceiro e do quarto estágio não são utilizadas pelo *Controller* ou este profissional as desconhece.

Os dados desta pesquisa divergem parcialmente dos estudos de Souza, Lisboa e Rocha (2003), Beuren e Müller (2010), Reis e Teixeira (2013) e Leite, Diehl e Manweiler (2015) que apontaram que os artefatos “Custeio por Absorção”, “Custeio Variável” e “Análise ROI” como os mais utilizados pelas empresas estudadas naquelas pesquisas. Contudo, assemelham-se em relação ao aspecto de menor grau de utilização do “Custeio ABC”, do “Custeio *Kaizen*” e da “Teoria das Restrições (TOC)”.

Acerca disso, entre as causas para as divergências identificadas nesta pesquisa em relação aos resultados mencionados nos referidos estudos é possível cogitar três possibilidades. A primeira relaciona-se com a compreensão dos conceitos, pois neste estudo houve uma tentativa de esclarecimento sobre o significado e abrangência das práticas indagadas para facilitar a resposta do *Controller*. Porém, o nível de compreensão do entrevistado neste estudo e o dos respondentes/participantes dos demais artigos citados provavelmente não é uniforme. Isso é esperado de vez que envolvem profissionais de diversas formações e atuantes em empresas distintas, o que pode influenciar na comparabilidade dessas pesquisas.

O segundo ponto diz respeito aos tipos diferentes de empresas abrangidos neste e nos demais estudos. O contexto do setor cooperativista de crédito possui peculiaridades que distinguem-no das demais organizações e é possível aceitar que determinadas práticas podem ser mais aderentes a uma realidade empresarial do que em outra. Essa ressalva é pertinente em virtude de que a literatura consultada (vide Quadro 3, em seção precedente) costuma associar o emprego das práticas de controladoria às empresas industriais e comerciais, não tendo sido encontradas publicações que abordassem especificamente a utilização destas nas cooperativas de crédito. Ou seja, o estudo sobre controladoria que mais se aproximou desse tipo de entidade foi a dissertação de Cruz (2009), mas restringiu-se a identificar o foco da unidade organizacional “Controladoria” nos 50 maiores bancos brasileiros, sem adentrar no aspecto das práticas utilizadas naquelas instituições financeiras (como efetuado neste artigo).

Na mesma direção, várias das práticas consideradas no estudo têm sido exemplificadas na literatura como mais aderentes a segmentos fabris ou varejistas, com menor possibilidade de aplicação em instituições financeiras. Como exemplos dessa realidade podem ser mencionadas as práticas de Custeio Direto, Custeio Variável, Preço de transferência, Custeio ABC, Custeio *Kaizen*, Custeio

Meta, Custeio TDABC, Custeio UEP, Análise da Cadeia de Valor, Gestão Interorganizacional de Custos e Teoria das Restrições, que tendem a ser utilizadas em sistemas (ou planilhas) para mensuração e análise dos custos dos produtos de empresas industriais ou equiparadas. Dessa lista, somente foram encontrados relatos da utilização do Custeio ABC (*Activity-based Costing*) no âmbito de organizações financeiras (NAZEMI; SEYEDI, 2012; VERGARA ORTIZ; LLUMIQUINGA; ELIZABETH, 2012; WEGMANN, 2013; DURGHAM, 2016) e sobre a aplicação do TDABC em cooperativas de crédito (AHMED; AHMED, 2014; WERNKE; ROMAGNA; JUNGES, 2016) o terceiro aspecto que pode contribuir a respeito é a legislação aplicável às instituições financeiras e, em especial, às cooperativas de crédito. Por suas características operacionais, as cooperativas devem possuir autorização de funcionamento a ser concedida pelo Banco Central do Brasil (BACEN), conforme a resolução nº 4.434/BACEN e devem ser submetidas à fiscalização desta entidade. Com isso, além de terem que utilizar um plano contábil de contas padronizado pelo BACEN, há normas que forçam as cooperativas a captar recursos e fornecer empréstimos apenas entre seus associados e que impedem a emissão de certificados de depósitos etc. (ao contrário dos bancos comerciais). Portanto, as cooperativas têm menores possibilidades de lançar produtos financeiros com riscos maiores ou ampliar seus mercados de atuação.

Com isso, determinadas peculiaridades também podem ser um fator complicador para o uso de algumas práticas de controladoria. É o caso do *Economic Value Added* (EVA), cujo uso tem sido disseminado há vários anos em empresas não financeiras. Porém, Uyemura, Kantor e Pettit (1996) aduzem que a utilização do EVA em uma instituição financeira exige mais atenção do que em outros tipos de organizações, de vez que neste tipo de segmento a aplicação desse indicador pode requerer cerca de 160 ajustes nos dados contábeis (enquanto que em uma organização não financeira essa necessidade raramente ultrapassa dez ajustes). Além disso, as

cooperativas de crédito brasileiras devem cumprir o que está disposto na resolução no. 4.090/2012 do BACEN, que restringe o uso dos recursos captados com o objetivo reduzir a exposição ao risco. Com essa impossibilidade de utilização de parte substancial dos recursos captados, o capital a ser empregado para gerar valor adicionado tende a ser impactado de forma significativa e prejudicar o desempenho em termos de EVA a cada período (o que pode desestimular a mensuração desse indicador no âmbito das cooperativas de crédito).

5. Considerações Finais

O presente estudo buscou investigar as práticas utilizadas pela controladoria do sistema Cresol Central SC/RS e o nível de importância que lhes era atribuído. Para tal finalidade foi utilizado um questionário para orientar a entrevista efetuada com o *Controller* desta entidade, onde os dados coligidos proporcionaram identificar quais as práticas de controladoria eram as mais adotadas e aquelas não utilizadas, bem como os níveis de importância imputada a cada uma delas. Acerca disso, os autores consideram que a questão de pesquisa foi respondida adequadamente de vez que os quadros 4 e 5, apresentados em seção anterior, evidenciam o contexto encontrado a partir das respostas obtidas.

Acerca disso é válido destacar que foi apurado que as práticas mais utilizadas eram “Análise do Retorno do Investimento (ROI)”, “Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio)” e “Análise do VPL (Valor presente líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)”. Estas eram seguidas em termos de uso pelas práticas “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)”, “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Orçamento de capital” e “Orçamento operacional”.

No que tange ao nível de importância restou evidente que as consideradas mais relevantes pelo *Controller* eram “Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio)”, “Análise do VPL (Valor

Presente Líquido) e/ou da TIR (Taxa Interna de Retorno)” e “Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)”. Num nível um pouco inferior de importância foram adjetivadas as práticas “Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)”, “Controles internos administrativos”, “Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)”, “Orçamento de capital” e “Orçamento operacional”.

Complementarmente foi cogitado acerca dos pressupostos de que (i) as práticas utilizadas se assemelhariam, total ou parcialmente, àquelas mencionadas por Borinelli (2006) e por Leite, Diehl e Manvailer (2015) e que (ii) determinadas práticas são poucos usadas (ou até nem são), mas o *Controller* as considera relevantes. No caso do primeiro ponto, concluiu-se que apenas parcialmente ocorre o uso das práticas elencadas pelos autores referidos. Por outro lado, se percebeu que há certa coerência entre o nível de importância atribuído pelo *Controller* e o grau de uso das práticas que este alega adotar no seu cotidiano de trabalho, de vez que houve divergência somente no caso do “Planejamento tributário”.

Quanto às limitações da pesquisa, estas se referem principalmente ao fato de ser um estudo de caso e ao segmento de atuação da entidade pesquisada. Por ser um estudo de caso, as conclusões estão circunscritas ao contexto da cooperativa em tela; portanto, não cabe generalizar os resultados identificados. Ainda, em virtude de ser uma cooperativa de crédito, provavelmente parte das práticas de controladoria mais citadas na literatura não são plenamente aplicáveis a esse tipo de empresa, visto que tendem a priorizar empresas não financeiras. Assim, a comparação com estudos anteriores foi relativamente prejudicada.

Como sugestão para estudos futuros sobre este tema, aconselha-se a replicar este estudo em outras entidades do mesmo ramo visando comparar as realidades. Além do mais, cabe tentar identificar se as práticas adotadas e utilizadas estão de acordo com o resultado esperado para este segmento de serviço.

6. Referências

- ABDEL AL, S. F.; McLELLAN, J. D. Strategy and management accounting practices alignment and its effects on organizational performance. *Journal of Accounting Business and Management*, v. 20, n. 1, p.1-27, 2013.
- ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. The impact of firm characteristics on management accounting practices: a UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, v. 40, n. 1, p. 2-27, 2008.
- AHMAD, K. The adoption of management accounting practices in malaysian small and medium size enterprises. *Asian Social Science*, v.7, n.2, p. 236-249, 2014.
- AHMED, K.; AHMED, A. The use AHP in integrating BSC & TDABC to improve the performance of commercial banks. *New York Science Journal*, v. 7, n. 5, p.82-96, 2014.
- ALLEYNE, P.; WEEKES-MARSHAL, D. An exploratory study of management accounting practices in manufacturing companies in Barbados. *International Journal of Business of Social Science*, v.2, n.9, p. 49-58, 2011.
- ALVES, R. V. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2013.
- ARAÚJO, D. R.; SILVA, C. A. T. Aversão à perda nas decisões de risco. In: Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade USP, 2006, São Paulo. Anais..., São Paulo: USP, 2006.
- BARRETO, M. G. P. Gestão: a relevância dos custos da qualidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BETARESSI, V. Evidências do isomorfismo nas práticas de controladoria de concessionárias privadas de serviços públicos de água e esgoto.

2016. 154 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2016.
- BEUREN, I. M.; MÜLLER, E. T. C. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. *Revista Gestão e Contabilidade*, v. 26, n. 76, p. 105-120, jan./abril, 2010.
- BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo 2006.
- CALIJURI, M. S. S. *Controller*: o perfil atual e a necessidade do mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, v. 33, n. 150, p. 38-53, 2004.
- CATELLI, A. (Org.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CIUHUREANU, A. T. The dualism of the accounting activity of the company: characteristics of the managerial accounting and implications in the management of the company. *Annals of the University of Petroșani Economics*, v.12, n.2, p.92-104, 2012.
- CRUZ, B. R. A prática da controladoria nos maiores bancos que operam no Brasil à luz de uma estrutura conceitual básica de controladoria. 2009. 145 f. 2009. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- DURGHAM, M. M. Relationship between the application of Activity-based Costing System and Activity-based Management System in Palestinian banks profit maximization (field study). *Journal of Economics and Business Studies*, v. 24, n. 2, 2016.
- FERREIRA, C. F.; YU, A. S. O. Todos acima da média: excesso de confiança em profissionais de finanças. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 101-111, abr./maio/jun. 2003.
- GRANLUND, M.; LUKKA, K. It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*, v. 10, p. 153, 1998.
- GUERREIRO, R.; PEREIRA, C. A.; REZENDE, A. J. Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 7, n. 2, 2006.
- GUILDING, C.; CRAVENS, K. S.; TAYLES, M. An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, v. 11, n. 1, p. 113-135, 2000.
- HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. *Teoria da contabilidade*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas: 1999.
- <<http://www.cresolcentral.com.br>>. Acesso em: 06 jan.2017.
- IFAC–International Federation of Accountants. *International Management Accounting Practice Statement (IMAP-1)*. Management Accounting Concept. Financial and Management Accounting Committee. Março 1998.
- INDJEJIKIAN, R. J.; MATEJKA, M.. Organizational slack in decentralized firms: the role of business unit controllers. *The Accounting Review*, v. 81, n. 4, p. 849-872, 2006.

- JÄRVENPÄÄ, M. The institutional pillars of management accounting function. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 5, n. 4, p. 444-471, 2009.
- LEITE, E. G. Adoção de práticas de controladoria por empresas atuantes no Brasil: um estudo sob a ótica da teoria da contingência. 2013.145 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Finanças) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, São Leopoldo, RS, 2013.
- LEITE, E. G.; DIEHL, C. A.; MANVAILER, R. H. M. Práticas da controladoria, desempenho e fatores contingenciais: um estudo em empresas atuantes no Brasil. *Revista Universo Contábil*. Blumenau, v. 11, n. 2, p.85-107, abr./jun., 2015.
- MAAS, V. S.; MATEJKA, M. Balancing the dual responsibilities of business unit controllers: field and survey evidence. *The Accounting Review*, v. 84, n. 4, p. 1233-1253, 2009.
- MARQUES, K. C. M.; CAMACHO, R. R.; ALCANTARA, C. C. V. de. Avaliação do rigor metodológico de estudos de caso em contabilidade gerencial publicados em periódicos no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*. São Paulo, v.26, n.67, p.27-42, jan./abr. 2015.
- McLELLAN, J. D.; MOUSTAFA, H. Management accounting practices in Gulf cooperative countries. *International Journal of Business Accounting and Finance*, v.5, n.1, p. 129-142, 2011.
- MINAYO, M.C. S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2011.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. Controladoria: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.
- MÜLLER, E. T. C.; BEUREN, I. M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. *Gestão & Regionalidade*, São Caetano do Sul, v. 26, n. 76, p. 105-120. 1º semestre 2010.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório. São Paulo: Atlas, 2010
- NAZEMI, A.; SEYEDI, A. The usefulness of Activity Based Costing and Traditional Costing in banking industry: evidence from a bank in Iran. In: *The 10 th Annual Iranian Accounting Conference, Anais...2012*.
- OLIVEIRA, E. L.; BEUREN, I. M. Adequação dos controles de gestão às contingências ambientais em empresa familiar do ramo de papel e celulose. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 1-17, jan./abril. 2009.
- OLIVEIRA, A. B. S. Controladoria: fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.
- OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PADOVEZE, C. L. Controladoria estratégica e operacional. São Paulo: Thomson, 2003.
- PELEIAS, I. R. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PIVA, R. de S. A prática da Controladoria nas maiores sociedades cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná. 2013. 173 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - FECAP - Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2013

- RAUEN, F. J. Roteiros de iniciação científica: os primeiros passos da pesquisa científica desde a concepção até a produção e a apresentação. Palhoça: Ed. UNISUL, 2015.
- REIS, A. M. D.; TEIXEIRA, A. J. C. Utilização de artefatos de contabilidade gerencial nas sociedades cooperativas agropecuárias de Minas Gerais e sua relação com porte e desempenho financeiro. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 7, n. 4, p. 355- 371, 2013
- ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. *The controller`s function: the work of the managerial accounting*. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- SALOMON, D. V. *Como fazer uma monografia*. São Paulo: Martins, 1999.
- SCHARDONG, A. *Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade*. 2 ed. Porto Alegre: Rigel, 2003.
- SOUTES, D. O. Uma investigação do uso de artefatos da contabilidade gerencial por empresas brasileiras. 2006. 116 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- SOUZA, M. A. de; LISBOA, L. P.; ROCHA, W. Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 14, n. 32, p. 40-57, 2003.
- UYAR, A. Cost and management accounting practices: a survey of manufacturing companies. *Eurasian Journal of Business and Economics*, v. 3, n. 6, p.113-125, 2010.
- UYEMURA, D. G.; KANTOR, C.C.; PETTIT, J. M. EVA for banks: value creation, risk management, and profitability measurement. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 9, n. 2, p. 94 -109, 1996.
- VARGAS, S. B. de; BORINELLI, M. L. Práticas de controladoria adotadas por empresas sob regulação governamental. In: Congresso Anpcont, 10, 2016, Ribeirão Preto. Anais... Anpcont, 2016.
- VERGARA ORTIZ, D. A.; LLUMIQUINGA, S.; ELIZABETH, L. Diseño e implementación de un sistema de costeo ABC (Activity-based Costing) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle y su impacto en el grado de 2012. Disponível em: <<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/4486>>. Acesso em: 01/06/2017.
- VILLAS BOAS, F. J. A controladoria: um modelo conceitual integrado. *Revista de Contabilidade do CRC-SP*. São Paulo, ano IV, n.12, p.60-73, jun/2000.
- WEGMANN, G. Cost management for IT activities: a case study in the IT Division of a French Bank using Activity-Based Costing. 2013. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2374972>. Acesso em: 31/05/2017.
- WERNKE, R.; ROMAGNA, C.; JUNGES, I. TDABC aplicado em cooperativa de crédito: estudo de caso. In: Congresso Brasileiro de engenharia da produção, Ponta Grossa. Anais... VI CONBREPRO. Ponta Grossa (PR): UTFPR, 2016.
- YESHMIN, F.; HOSSAN, M. A. Significance of management accounting techniques in decision-making: an empirical study on manufacturing organizations in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, v.1, n.1, p.148-164, 2011
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e método*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZHENG, X. Management accounting practices in China: current key problems and solutions. *Socialiniai Tyrimai*, n.4, 2012.

ZONI, L.; MERCHANT, K. A. Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, v. 3, n. 1, p. 29-43, 2007.

