



RGC, São Paulo, v. 6, n.1, dez. 2019  
ISSN 2359-313X

**INFLUÊNCIA DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA  
CONTROLADORIA DAS EMPRESAS QUE ATUAM NO NOVO MERCADO DA  
BM&FBOVESPA**

**INFLUENCE OF GOOD CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN  
CONTROLLERSHIP COMPANIES ACTING IN BM&FBOVESPA'S NEW MARKET**

Henrique César Melo Ribeiro  
E-mail: [hcmribeiro@hotmail.com](mailto:hcmribeiro@hotmail.com)  
Universidade Federal do Piauí- UFP/PI  
Campus Universitário Ministro Petrônio Portella-Ininga-Teresina- PI, CEP 64049-550

Marcelle Colares Oliveira  
E-mail: [hcmribeiro@gmail.com](mailto:hcmribeiro@gmail.com)  
Universidade Federal do Ceará. PPAC – UFC/CE  
Av. da Universidade, 2431 - Benfica, Fortaleza - CE, 60020-180

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo maior levantar os impactos da adoção das boas práticas de Governança Corporativa sobre a área de Controladoria das empresas que atuam no Novo Mercado da BM&FBovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). Em termos metodológicos, procedeu-se a uma pesquisa do tipo qualitativa, com três formas de investigação: bibliográfica, documental e questionário fechado. A análise dos dados realizou-se por meio de questionário fechado sendo ainda apoiada por ferramentas e procedimentos estatísticos e interpretativos. Os principais resultados foram: na estrutura de planejamento, isto reforça o poder que as boas práticas exercem na definição destas estruturas. Entretanto, a estrutura denominada contabilidade societária, sofreu maior influência, em decorrência da adoção das melhores práticas. A governança corporativa influenciou nos seguintes grupos de funções: contábil, gerencial estratégica, planejamento organizacional e gestora da informação, impactando na qualidade da informação contábil gerada pela área de controladoria, minimizando a assimetria da informação e os possíveis conflitos de agência. O presente estudo aponta e conclui que houve impactos da adoção das boas práticas de Governança Corporativa sobre a área de Controladoria nas empresas investigadas.

**Palavras-chave:** Governança corporativa; Controladoria; BM&FBovespa; Novo Mercado.

## ABSTRACT

The present study has as its main objective to raise the impacts of adopting good Corporate Governance practices on the Controllershship area of the companies that operate in the Novo Mercado da BM&FBovespa (Bolsa de Valores de São Paulo). In methodological terms, a qualitative research was carried out, with three forms of investigation: bibliographical, documentary and closed questionnaire. Data

analysis was performed using a closed questionnaire and was supported by statistical and interpretative tools and procedures. The main results were: in the planning framework, this reinforces the power that good practices exert in the definition of these structures. However, the structure called corporate accounting was more influenced by the adoption of best practices. Corporate governance has influenced the following groups of functions: accounting, strategic management, organizational planning and information management, impacting on the quality of the accounting information generated by the controlling area, minimizing information asymmetry and possible agency conflicts. The present study points out and concludes that there were impacts of the adoption of Good Corporate Governance practices on the Controllership area in the companies investigated.

**Keywords:** Corporate governance; Controllership; BM&FBovespa; Novo Mercado.

## INTRODUÇÃO

Entende-se por Governança Corporativa o conjunto de mecanismos pelos quais as empresas são dirigidas (Moura, Franzb & Cunha, 2015), envolvendo o relacionamento entre acionistas (majoritários e minoritários), conselho de administração, diretoria executiva, auditoria externa e conselho fiscal (Ramos & Martinez, 2006). Um sistema de governança que possibilite maior segurança e transparência nas ações da empresa tende a ser mais valorizado por todos os seus investidores (Almeida, Santos, Ferreira & Torres, 2010), em função do reconhecimento de que o retorno dos ativos investidos será usufruído, igualmente, por todos os *stakeholders* (Bogoni, Zonatto, Ishikura & Fernandes, 2010). A adoção das boas práticas de Governança Corporativa (GC), por meio das organizações, impacta diretamente o desenvolvimento do mercado de capitais mundial (Malacrida & Yamamoto, 2006). Pode-se entender, então, que a GC vem ganhando maior importância, pois é vista como um conjunto de boas práticas que poderão melhorar a imagem de muitas empresas no mercado (Grün, 2005). A adoção das boas práticas de Governança Corporativa influencia no valor da organização (Silveira, Barros & Famá, 2003) e, conseqüentemente no fortalecimento do mercado de capitais (Erfurth & Bezerra, 2013).

Os países apresentam diferenças significativas, entre os sistemas de governança corporativa adotados por suas corporações (Costa & Wood Jr., 2012). Os sistemas de governança são diversos e foram criados com base nas particularidades históricas, econômicas e culturais de cada país (Bridger, 2006). Portanto, os sistemas mais comuns de Governança Corporativa, encontrados no mundo, são: o anglo-saxão ou de proteção legal, com vigência nos EUA e no Reino Unido; o modelo nipo-germânico, adotado com predominância na Europa Continental, Alemanha e Japão e, o que se baseia na propriedade familiar, este prevalecente no restante do mundo (Miranda & Amaral, 2011). Em suma, no modelo anglo-saxão o objetivo primordial das organizações é a criação de valor para os *shareholders*, as participações acionárias são relativamente pulverizadas e as

bolsas de valores avalizam a liquidez dessas participações, mitigando o risco dos acionistas; já no modelo nipo-germânico, as organizações buscam contrabalançar os interesses dos *shareholders* com os dos *stakeholders*, a propriedade é mais concentrada e as participações acionárias são de longo prazo (Matucheski, Clemente & Sandrini, 2009).

A Governança Corporativa surgiu para diminuir o conflito de agência entre o principal (proprietário) e o agente (gestores). Tal conflito advém da separação entre a propriedade e a gestão, nas organizações (Assunção, De Luca & Vasconcelos, 2017). Saliencia-se, entretanto, que os conflitos de agência não são exclusivos das relações nas organizações, podendo ser encontrados em qualquer situação, ou seja, quando algum indivíduo detém a propriedade e delega poderes a outro (Dutra & Saito, 2002). A não adoção das boas práticas de governança pode resultar em informações gerenciais assimétricas, acarretando problemas de conflito de interesses (Albanez, Valle & Corrar, 2012). Os escândalos ocorridos nos Estados Unidos, a partir do início do século XXI, envolvendo as empresas Enron, WorldCom e a Parmalat, são exemplos de escândalos corporativos contábeis (Costa & Wood Jr., 2012), em decorrência da inexistência e ou da adoção, de forma incorreta, das boas práticas de Governança Corporativa, afetando, assim, em grandes proporções e de forma negativa o mercado de capitais (Rossoni & Machado-da-Silva, 2010). Tais escândalos envolveram a administração, a controladoria, as finanças e a auditoria de grandes empresas americanas, justamente o cerne do mercado de capitais e das modernas práticas contábeis e gerenciais, modelo de referência para o resto do mundo (Oliveira, Perez Jr & Silva, 2008).

Os princípios que regem as boas práticas de Governança Corporativa, são: prestação de contas, transparência, equidade, responsabilidade corporativa e ética (Marques, 2007). Observando estes princípios, vê-se que existe um relacionamento muito estreito entre as boas práticas de governança e a Contabilidade (Tinoco, 2011). Ou seja, a Contabilidade tem relevância nas boas práticas de Governança, daí resultando informações mais seguras e transparentes (Cova, 2008; Jacques, Rasia, Quintana & Quintana, 2011). Dentre esses princípios, o *disclosure* e o *accountability* são os mais importantes, tornando-se, assim, fundamentais ao processo da informação contábil (Malacrida & Yamamoto, 2006; Carneiro, Mapurunga, Ponte & Moraes, 2013; Malaquias & Lemes, 2013).

Salienta-se que o objetivo principal da Contabilidade é fornecer informações econômicas, físicas, de produtividade e sociais, relevantes, para que os gestores possam tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança (Iudícibus, 2006). Porém, para que as organizações consigam alcançar o sucesso por meio dessas decisões, é necessário que as mesmas possuam mecanismos de controle gerencial que otimizem o disclosure das informações contábeis, influenciando, assim, na tomada de decisão nas empresas. Daí apresentar-se a Controladoria como sendo a evolução da Contabilidade, na condição de organizadora e fomentadora da demanda dessas informações para os tomadores de decisão dentro das organizações (Beuren, Schlindwein & Pasqual, 2007).

A controladoria como área administrativa ajuda no processo de gestão mediante informações de suporte à tomada de decisão, visando assegurar a eficácia/eficiência da organização mediante o controle das operações e planejamento dos resultados (Borsato, Pimenta & Lemes, 2010). A área de Controladoria, por meio de suas funções, empenha-se para que os negócios da empresa (Siqueira & Soltelinho, 2001) sejam conduzidos com ética, transparência e de acordo com as normas legais, contribuindo para que os processos da organização sejam realizados de forma alinhada com os objetivos e metas preestabelecidas pelos gestores e proprietários (Martin, 2002). Nesse sentido, o provimento de informações seguras ao processo decisório e, a comunicação aos acionistas do alcance da eficácia empresarial são elementos que fazem da Controladoria um órgão essencial à minimização da assimetria informacional, corroborando, deste modo, para a redução do conflito de agência (Cavalcante, De Luca, Ponte & Gallon, 2012).

Em suma, a Governança Corporativa tem como essência a transparência e a prestação real de contas na administração das empresas e, cabe à Contabilidade o importante papel da comunicação e da informação dos fatos econômicos para a tomada de decisão (Malacrida & Yamamoto, 2006). Todavia, os sistemas tradicionais de informação contábil estão voltados ao armazenamento das informações, segundo às normas e padrões contábeis geralmente aceitos (Lopes & Santos, 2003). As boas práticas de Governança Corporativa requerem a elaboração de relatórios gerenciais mais específicos e com transparência, organizados e otimizados pela área de Controladoria (Nascimento, Bianchi & Terra, 2007).

Pode-se entender, portanto, que a Controladora, por meio da sua estrutura e funções, é uma ferramenta da governança corporativa, que orienta o *controller* para a criação de informações focadas particularmente na transparência (Goto, Parisi & Slomski, 2014). Diante disso, versa-se a questão de pesquisa que norteou este estudo: Que influência a adoção das boas práticas de Governança Corporativa têm na área de Controladoria das empresas que atuam no Novo Mercado da BM&FBovespa? Tem-se, pois, como objetivo geral: levantar os impactos da adoção das boas práticas de Governança Corporativa sobre a área de Controladoria das empresas que atuam no Novo Mercado da BM&FBovespa.

Investigando a literatura científica nacional, foi encontrado alguns estudos científicos que versam sobre as boas práticas de governança corporativa e controladoria, são eles: Nascimento, Bianchi e Terra (2007), Beuren e Miiler (2009), Beuren e Silva (2013) e Schaffer (2013). Mesmo assim, é justificável a realização deste trabalho, em virtude deste abarcar as influências da Governança Corporativa, no bojo das funções e estrutura da área de Controladoria das empresas do Novo Mercado da BM&FBovespa.

Nascimento, Bianchi e Terra (2007) verificaram se as relações funcionais mantidas entre o *controller* de uma subsidiária ou filial de uma empresa e o seu gerente geral local, permitem sua atuação independente no processo de elaboração e divulgação das informações decorrentes dos atos administrativos e operacionais da unidade de negócios em que atua. Como principal conclusão dos pesquisadores tem-se que a área de controladoria pode ser considerada como um mecanismo interno de governança corporativa. Beuren e Miiler (2009) verificaram como o processo de institucionalização da controladoria ocorrer em empresas com governança corporativa no estado de Santa Catarina. Constataram que o processo de institucionalização da controladoria envolver o sistema e o subsistema utilizado na empresa investigada pelos autores, abrangendo todas as tarefas e práticas. De maneira geral, a institucionalização da controladoria assegurou um melhor controle e desempenho nessa organização.

Beuren e Silva (2013) analisaram o reflexo que a adesão da empresa à Governança Corporativa traz à Controladoria. 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. Os autores concluem, com base nos casos estudados, 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. Schaffer (2013) analisou como a governança corporativa com seus princípios balizadores pode ser estruturada com apoio da controladoria e uso da técnica *business intelligence*. O autor constatou que a controladoria serve de apoio a governança corporativa, sobretudo, ao considerar os princípios da transparência, responsabilidade corporativa e a prestação de contas.

Justifica-se a questão e o objetivo respectivo deste estudo por entender que, a governança corporativa, por meio de suas boas práticas, são essenciais para que uma organização seja bem gerida como um todo (Correia, Amaral & Louvet, 2011), e a controladoria, que é uma das áreas primordiais para evidenciar informações importantes para o processo decisório e para as tomadas de decisões (Nunes & Sellitto, 2016).

Outra justificativa é que levantar as características da controladoria nas empresas que estão no segmento de listagem na BM&FBovespa, levando-se em conta a adoção de boas práticas de governança corporativa (Cavalcante *et al.*, 2012), otimiza as contribuições sobre estes temas na literatura científica nacional, proporcionando um melhor entendimento de como a governança corporativa pode influenciar a controladoria, enfatizando-a e transformando-a em um de seus mecanismos fundamentais (Nascimento, Bianchi & Terra, 2007). Com isso, ao investigar as influências que as boas práticas de GC têm na área de controladoria destas empresas ora investigadas, contribuirá para compreender como é imprescindível a governança corporativa para uma boa gestão, potencializando, sobretudo as áreas que compõem estas empresas, em especial a controladoria, criando valor e robustecendo a *performance* dessas firmas no contexto corporativo global.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção abordará os temas governança corporativa e controladoria. E, estudos nacionais e internacionais que versam sobre governança corporativa e controladoria em conjunto.

### Governança corporativa

A Governança Corporativa evolui e se desenvolve a cada dia, tornando-se tema prioritário de âmbito contábil, financeiro e legal (Jacometti, 2012). As boas práticas de Governança Corporativa buscam fomentar o desempenho, a criação de valor (Pace, Basso & Silva, 2003), o sucesso e a continuidade das empresas (Fontes Filho & Picolin, 2008), por meio de um processo decisório equilibrado (Marques, 2007), promovendo a iniciativa dos gestores de acordo com os interesses dos stakeholders (Lopes, 2003; Ribeiro & Costa, 2017). Somente a partir da década de 1980, o tema Governança Corporativa ganha maior importância e notoriedade, não só no meio acadêmico, mas também junto ao meio empresarial e na sociedade como um todo em diversos países, sobretudo nos Estados Unidos (Grün, 2005; Borgerth, 2008; Ribeiro, Muritiba, Muritiba & Domingues, 2012), ou seja, o entendimento e a compreensão da governança corporativa realça-se tanto nas estruturas empresariais quanto na acadêmica (Machado Junior, Palmisano, Massali & Campanário, 2015).

Em sentido amplo, a Governança Corporativa como um conjunto de práticas, princípios e atitudes que revestem de transparência as atividades da organização (Marques, 2007), minimizando, assim, a assimetria de informações, contribuindo, destarte, para a diminuição do conflito de agência, propiciando numa melhor performance da mesma (Martins & Paulo, 2014). Convém salientar que as boas práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas dependem, na maioria das vezes, do ambiente institucional em que estão inseridas (Rossoni & Machado-da-Silva, 2010). Verifica-se que a GC tem tudo a ver com uma empresa bem

conduzida, constituída e preparada para revelar a todos os stakeholders as nuances que envolvem sua gestão (Nascimento, Bianchi & Terra, 2007). Sendo assim, uma GC eficiente aumenta a confiabilidade da organização frente ao mercado, criando satisfação e confiança para os investidores, permitindo que os capitais sejam encontrados mais facilmente, contribuindo com a criação de valor para as organizações (La Rocca, 2007) e aumento, a posteriori, do retorno para os agentes interessados (Rogers, Securato & Ribeiro, 2008).

No Brasil, os mecanismos de governança corporativa vêm se aperfeiçoando e se intensificando de maneira gradativa (Marques, Guimarães & Peixoto, 2015), haja vista ser muito importante para a sobrevivência e o fortalecimento de um ambiente que aporte na segurança, proteção, credibilidade aos acionistas, investidores e maior incentivo às organizações, na busca de mais recursos, no mercado corporativo de capitais. Iniciativas como a criação dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa e o Novo Mercado da Bovespa (Fonseca & Silveira, 2016), o código de melhores práticas do IBGC (Ribeiro et al., 2012), as recomendações da CVM sobre Governança Corporativa (Colombo & Galli, 2012) e a Lei nº 11.638/07 (Ribeiro, Machado Junior, Souza, Campanario & Corrêa, 2012), são exemplos de documentos que sintetizam esforços em busca da afirmação das boas práticas de Governança Corporativa no Brasil.

### **O Novo Mercado da BM&FBovespa**

No panorama nacional, a governança corporativa tem como um dos principais marcos a criação dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC) pela BM&FBovespa em 2001 (Camargos & Barbosa, 2010). As organizações listadas na BM&FBovespa podem-se candidatar a certo NDGC desde que tenham compromisso na adoção de boas práticas de governança corporativa, segundo regras pré-estabelecidas (Clemente, Antonelli, Scherer & Cherobim, 2014). Os NDGC são classificados em quatro níveis: Novo Mercado (NM), Nível 2, Nível 1 e Bovespa Mais (BM) (Martins, Oliveira, Niyama & Diniz, 2014), sendo que, os NDGC apresentam exigências crescentes a partir do Nível 1, passando pelo Nível 2 e abrangendo o Novo Mercado (Barros, Silva & Voese, 2015), isto é, os Níveis 1 e 2, são voltados para empresas que pretendem aderir, gradativamente, ao Novo Mercado

(Bernardino, Peixoto & Ferreira, 2014).

O Novo Mercado funciona como um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por empresas, que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa e disclosure adicionais em relação ao que é exigido pela legislação (Arruda, Madruga & Freitas Junior, 2008; Fonseca, Silveira & Hiratuka, 2016). O principal objetivo para a criação do novo mercado e dos níveis diferenciados de governança corporativa foi robustecer o mercado acionário, proporcionando aos investidores um ambiente empresarial de maior transparência, influenciando na proteção aos acionistas minoritários e, conseqüentemente, beneficiando as organizações (Silva, Silveira, Corso & Stadler, 2011). Vale realçar que o Novo Mercado é qualificado pela exigência de um nível de governança corporativa das empresas de capital aberto, o que vai além do determinado pela legislação (Santos, Ponte & Mapurunga, 2014). Neste sentido, versa-se que a valorização das ações é impactada pela segurança da qualidade corroborada pelas empresas. Neste contexto, enfatiza-se que o Novo Mercado tem como diferenciais a maior confiabilidade e a transparência da evidenciação das informações prestadas pelas empresas (Dalmácio, Lopes, Rezende & Sarlo Neto, 2013).

## **Controladoria**

A Controladoria chegou às organizações para suprir a carência da Contabilidade no que tange a evidenciação de informações gerenciais que visem à eficácia organizacional (Martin, 2002). Sendo assim, os contadores perceberam a necessidade de incorporar conhecimentos de gestão empresarial, flexibilizar o modelo contábil existente e desenvolver novas ferramentas de pesquisa e avaliação, como forma de participarem do processo de gestão, afastando, desse modo, as críticas que apontam sua função como meramente direcionada a atender às exigências societárias (Oliveira & Ponte, 2006).

De maneira geral, a Controladoria desenvolve e divulga informações oportunas e precisas (Borges, Parisi & Gil, 2005), permitindo que a empresa gerencie melhor

seu futuro, por meio de um desempenho global (Reginato & Nascimento, 2007) e, enquanto a Contabilidade atua como um espelho retrovisor, mensurando o passado da empresa, a Controladoria projeta seu foco para frente, atuando como faróis dianteiros das empresas (Green & Kaplan, 2005). Realça-se que o *controller* é o profissional da área de controladoria (Beuren, Santos & Hein, 2015). Entende-se que a Controladoria é um órgão/unidade administrativo(a) e um ramo do conhecimento (Moura & Beuren, 2003), que ganha enfoque por compreender a dinâmica dos fatos, planejar alternativas de ação e sinergizar resultados das áreas, sendo a Controladoria o órgão, dentro da empresa, responsável pelo processo decisório (Amaral & Rodrigues, 2006), contribuindo para uma eficiente tomada de decisão (Martin, Santos & Dias Filho, 2004). Para melhor entender o que é a Controladoria, como órgão administrativo (Almeida & Beuren, 2014), elaborou-se a Figura 1, evidenciando as seguintes dimensões: Que é, O que faz e Para que serve a área de Controladoria.

Que é Controladoria?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um órgão Administrativo;</li> <li>• É uma unidade Administrativa;</li> <li>• É uma área da Administração;</li> <li>• É um órgão do sistema formal da organização.</li> </ul>
O que faz a Controladoria?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garante informações adequadas ao processo de gestão;</li> <li>• Coordena a Tecnologia de Gestão;</li> <li>• Toma decisões sobre eventos, transações e atividades;</li> <li>• Controla o processo de gestão;</li> <li>• Processa e fornece informações (operacional, econômica, financeira e patrimonial);</li> <li>• Alinha os esforços dos gestores;</li> <li>• Utiliza todo o conjunto de ferramentas da ciência contábil.</li> </ul>
Para que serve a Controladoria?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte ao processo de gestão;</li> <li>• Busca a eficácia de suas áreas;</li> <li>• Assegura a eficácia empresarial;</li> <li>• Otimizar o resultado global da organização;</li> <li>• Otimizar as tomadas de decisões;</li> <li>• Implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da ciência contábil na organização.</li> </ul>

**Figura 1:** Síntese das definições da controladoria como órgão administrativo

**Fonte:** Borinelli (2006). Adaptado pelo autor

Segundo Borinelli (2006), a sistemática da estrutura conceitual básica da área de Controladoria é içada mediante três perspectivas: (i) a Controladoria como ramo do conhecimento, buscando entender seu conceito, objeto de estudo, seu enquadramento científico e contemplando suas ramificações e subdivisões; (ii) considerando a materialização da Controladoria como ramo do conhecimento no

âmbito das organizações, estudando os aspectos relativos ao seu funcionamento, isto é, suas atividades, funções e artefatos; e (iii) aplicabilidade das atividades e funções da segunda perspectiva nas organizações e suas unidades, com ênfase na Controladoria como unidade organizacional dotada de missão, finalidades, objetivos, posição hierárquica e organização interna (Lima, Ferraz, Albuquerque Júnior, De Luca & Vasconcelos, 2013). Diante do contexto, acreditando que a consolidação da Controladoria como prática eficaz de apoio tanto aos gestores, em suas decisões no ambiente empresarial, como aos pesquisadores, na produção científica intelectual, deve incorporar a coerência do conhecimento sucedido dos conhecimentos teóricos vistos na literatura acadêmica (Lima *et al.*, 2013).

Diante disso, ressalta-se que um dos aspectos fundamentais da controladoria no panorama acadêmico é a Governança Corporativa (Lima *et al.*, 2013), ou seja, é um dos temas mais tratados em pesquisas científicas em Controladoria (Beuren, Schindwein & Pasqual, 2007). E, no âmbito empresarial, versa-se que a controladora também exerce um papel basilar nos processos relacionados à governança corporativa (Oliveira Neto, 2016), como por exemplo, desempenhando papel fundamental na implementação das boas práticas de governança corporativa (Busco, Giovannoni, Riccaboni, Franceschi & Frigo, 2007). É possível, portanto, constatar a interdependência entre a Governança Corporativa e a Controladoria, evidenciando que estes temas estão densamente ligados e que, se utilizados em harmonia e consenso, ajudam a adequar os resultados obtidos pelas empresas com os desejados pelos seus *stakeholders* (Granlund & Taipaleenmaki, 2005; Arruda, Madruga & Freitas Junior, 2008; Schaffer, 2013).

### ***Funções da controladoria***

O delineamento e detalhamento das funções da Controladoria podem ser específicos para cada organização (Beuren, Fachini & Nascimento, 2010), dependendo das definições constantes do modelo de gestão adotado pela empresa e dos diversos mecanismos por meio dos quais a gestão ocorre (Peleias, 2002). Contudo, sabe-se que a Controladoria representa a evolução da Contabilidade na condição de organizar a demanda de informações dos tomadores de decisão na organização, e, com isso, não há, ainda, uma definição clara quanto às suas funções

(Beuren, Schlindwein & Pasqual, 2007). Contudo salienta-se que, ao pesquisar e observar a literatura acadêmica nacional, constatou-se que as funções típicas da área de Controladoria não sofreram grandes alterações no correr dos anos. São estas ainda similares, em muitos casos. Porém, tais funções, que fazem parte da essência mesma da Controladoria, não são específicas de cada empresa. O que muda de uma empresa para outra são as formas de distribuir essas funções pelas unidades da organização, tendo em vista o arranjo que melhor atenda às necessidades da companhia. Portanto, as funções típicas da área de Controladoria não costumam variar (Borinelli, 2006).

Pode-se entender, na verdade que a Controladoria tem como função, dentro das organizações, dar suporte a todas as etapas do processo de gestão (Beuren & Martins, 2001), considerando tanto as influências internas como externas (Beuren, Schlidwein & Pasqual 2007), assessorando as diversas gestões da organização, fornecendo mensurações das alternativas da gestão econômica e, por meio de uma visão sistêmica, integrando informações e repassando-as, por meio de um sistema de informação gerencial interligado, para facilitar o processo de gestão, contribuindo, assim, para a otimização do resultado econômico, eficácia empresarial e, a posteriori, para sua continuidade. Pode-se compreender que as funções desempenhadas pela Controladoria demonstram que quanto maior a organização, mais importante se torna a Controladoria (Siqueira & Soltelinho, 2001; Reginato & Nascimento, 2007). A seguir, são apresentadas as funções utilizadas neste trabalho, para agrupar as funções da área de Controladoria em suas respectivas e típicas funções. A função contábil que compreende as funções relativas à contabilidade financeira e gerencial: gerenciar as funções da Contabilidade e todos os registros contábeis, elaborar e interpretar as demonstrações contábeis, desenvolver procedimentos e políticas contábeis. /A função gerencial-estratégica que abarca as funções de coordenar os esforços dos executivos no sentido de obter a sinergia do processo e o alcance dos objetivos organizacionais (Borinelli, 2006).

A Função de planejamento organizacional que abrange as funções relacionadas ao planejamento e orçamento organizacional, envolvendo aspectos operacionais e estratégicos. A função tributária que envolve as funções relativas ao atendimento das obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em normas tributárias e em leis, isto é, apurar, registrar e controlar tributos, impostos e

contribuições, elaborando-se o planejamento tributário da empresa. A função de proteção e controle dos ativos que inclui o provimento de proteção aos ativos, envolvendo funções de registro e controle de todos os bens da empresa (Borinelli, 2006). A função de controle interno que compreende as atividades de proteção ao desempenho da gestão, ou seja, a salvaguarda dos interesses da organização. A função de controle de riscos que abrange as funções de identificar, medir, analisar, divulgar, e controlar os potenciais riscos envolvidos no negócio. A função gestora da informação que envolve as funções referentes a criar modelos de informações e a gerir as informações gerenciais, contábeis, financeiras e estratégicas. E outras funções que são as funções de auditoria e tesouraria (Borinelli, 2006).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo foi levantar os impactos da adoção das boas práticas de Governança Corporativa sobre a área de Controladoria das empresas que atuam no Novo Mercado da BM&FBovespa. A natureza da presente pesquisa é qualitativa, apesar desta fazer uso de procedimentos estatísticos. Segundo Vergara (2006), as pesquisas com abordagem qualitativas, contempla a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. Há escassez de pesquisas sobre o objeto de estudo, em âmbito nacional. A falta de dados secundários representou uma dificuldade para a definição das hipóteses da pesquisa, levando aa entendimento de que a referida pesquisa é do tipo exploratória. Esta opção é respaldada, por analogia, pela afirmação de Vieira e Zouain (2004), quando afirmam que o estudo exploratório é usado em situações que ainda são por demais novas, objetivando gerar hipóteses que possam ser testadas em futuras investigações.

Quanto ao delineamento (procedimento técnicos), esta pesquisa constitui-se em: (i) bibliográfica; (ii) documental; e (iii) envio de questionário. A pesquisa bibliográfica é aquela realizada por meio do uso de artigos, livros e ou documentos publicados (Leite, 2004). Já a pesquisa documental é adotada de forma comum e específica, para colher dados e informações importantes na descrição dos fatos ocorridos, de usos e costumes de povos, grupos e indivíduos e ou na apresentação do que foi descrito em documentos literários, científicos e culturais em geral.

Segundo Marconi e Lakatos (2007), seu objetivo incide na reapresentação da informação condensada. E o questionário foi elaborado mediante perguntas fechadas e, para garantir a credibilidade da pesquisa, trabalhado por pessoas de nível de confiança da empresa, como diretores, gerentes financeiros, *controllers* e RIs (relações com investidores). A construção do questionário foi feita respeitando-se o foco do trabalho.

As empresas objeto de investigação deste trabalho são organizações que se apresentam sob a forma de sociedade anônima, com títulos (ações) negociados na BM&FBovespa, listadas no Novo Mercado, considerando que as Instituições Financeiras foram retiradas deste universo, em função das características específicas dessas entidades, sob a alegação de que poderiam promover distorções nos resultados, ou seja, tal ação ocorreu devido ao fato de que tais empresas se apresentam com características específicas e que, portanto, devem ser tratadas de maneira isolada.

A amostra foi composta por 16 organizações, considerando as ações desenvolvidas: (i) criação de um site e adaptação do questionário em um *link*; (ii) desenvolvida e enviada carta de apresentação; (iii) as respostas colhidas dos questionários foram direcionadas para um *e-mail* próprio, formando o banco de dados; (iv) as empresas que deram a devolutiva do questionário, no período determinado na “carta de encaminhamento”, foram 10; (v) pelo baixo retorno das respostas via recurso eletrônico, foram reforçados os contatos via telefone e *e-mail* com as empresas; (vi) foi definido um prazo de espera de mais 10 dias, tendo-se obtido retorno de mais seis organizações; e (vii) com isso definiu-se a amostra, com a somatória de 16 empresas. As 16 investigadas foram: Abnote, Abyara, Camargo Corrêa Desenvolvimento Imobiliário, Copasa, CPFL Energia, Datasul, EZ Tec, JHSF Participações, Lupatech, MPX Energia, MRV Engenharia e Participações, Porto Seguro, Rodobens Negócios Imobiliários, Tegma Gestão Logística, Tempo Participações e Triunfo Participações e Investimentos.

Os dados desta pesquisa foram obtidos em duas etapas. A primeira etapa incluiu a identificação das empresas integrantes do universo de pesquisa, com levantamento de dados extraídos de informações colhidas na Bovespa ([www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)). Foram acessadas informações da *Internet*, com o objetivo de se conhecer o setor de atividade, grupo de listagem na BM&FBovespa, estrutura

de Governança Corporativa, área de Controladoria na estrutura organizacional das empresas. O questionário foi disponibilizado para resposta por meio do link: [www.questionario ipo.we.bs](http://www.questionario ipo.we.bs). Anexa ao questionário, foi enviada uma carta de encaminhamento (via *e-mail*), solicitando, de maneira formal, permissão para pesquisar as empresas objeto de estudo, mencionando-se também, o objetivo da pesquisa, o trabalho dos dados de maneira agregada e de forma confidencial, o prazo de entrega das informações e a importância do estudo para viabilizar a conclusão da pesquisa, como um todo. As respostas aos questionários foram transcritas e evidenciadas em textos e quadros com o intuito de descrever, responder e alcançar a questão e o objeto da pesquisa concomitantemente.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A finalidade desta seção é mobilizar a análise dos dados obtidos por meio de questionários sobre a população das empresas que atuam no Novo Mercado da BM&FBovespa. Entende-se que, uma vez depurados os dados em informações, foram eles analisados, visando, assim, à solução do problema da pesquisa e ao alcance dos objetivos propostos.

Verificou-se que as organizações se inserem num contexto de mudanças, no concerne as boas práticas de GC (Cavalcante *et al.*, 2012). É nesse panorama que as empresas que criaram a área de Controladoria, buscam novos métodos e técnicas que maximizem sua *performance* econômica e financeira, mediante um maior conhecimento do processo de gestão (Beuren, Santos & Hein, 2015). Neste sentido, a área de Controladoria surge como órgão administrativo e como ramo do conhecimento, ganhando destaque no cenário corporativo, por abranger a dinâmica dos fatos e por ser o órgão responsável pela otimização do processo decisório (Moura & Beuren, 2003).

Pode-se compreender que o impacto das boas práticas de GC nas funções contábeis nas empresas objeto de estudo, deve-se ao fato de que as informações oriundas da Contabilidade, por meio de seus princípios, foram adaptadas de acordo com os padrões e práticas internacionais geralmente aceitos, principalmente para as sociedades de capital aberto (Almeida & Beuren, 2014). Quanto ao processo de convergência da Contabilidade brasileira aos padrões internacionais, a Lei

11.638/07, MPV 449/08, dentre outros dispositivos legais, representam instrumentos formais que confirmam este impacto, podendo ser analisados e utilizados de maneira coerente, como base de medida e ou de comparação para o fomento do *accountability* e, principalmente, do *disclosure* da informação contábil (Cova, 2008; Malaquias & Lemes, 2013).

Em relação as funções gerenciais estratégicas, nota-se que as empresas estão, cada vez mais, preocupadas com o planejamento cuidadoso de suas iniciativas, tanto no ambiente interno quanto no externo, com a implementação mais adequada de planos e a avaliação, de forma sistêmica, da performance do que foi realizado, em comparação com o que foi traçado em seus planos (Beuren, Fachini & Nascimento, 2010). Tais fatores fomentam a necessidade das empresas de terem um processo decisório mais estruturado, ou seja, planejamento, execução e controle mais integrados.

No que se refere ao controle interno, é valido ressaltar que a utilização das funções de controle interno, por parte da área de Controladoria, é de extrema importância para as empresas (Siqueira & Soltelinho, 2001), pois, desta forma, pode-se atingir os resultados positivos com menores riscos, ou seja, as referidas funções mensuram se os objetivos e as metas traçadas pela entidade estão sendo alcançados com maior eficiência e eficácia, durante o processo decisório (Reginato & Nascimento, 2007). Em relação a Função de Controle de Riscos é inerente às empresas, ou seja, sem dúvida alguma um elemento extremamente útil e importante para a área de Controladoria e, principalmente, para a gestão das empresas que buscam o aumento de sua competitividade e valor, no mercado de capitais (Schaffer, 2013).

Fazendo uma análise da Controladoria como gestora da informação (Borges, Parisi & Gil, 2005), percebe-se, pela pesquisa, que todas as funções ligadas à gestão da informação foram influenciadas pelas boas práticas de governança corporativa, ocasionando impacto nas empresas objeto de pesquisa. Assim, as Funções de Gestora da Informação tornam-se imprescindíveis ao processo decisório empresarial; o administrador tomará decisões com base nessas informações, com a finalidade de otimizar o resultado das empresas e torna-las mais competitivas (Beuren & Martins, 2001). É importante ressaltar que o *disclosure* da informação possibilita um grau maior de segurança e confiabilidade, para todos os *stakeholders*

interessados no resultado positivo da empresa, principalmente os acionistas e investidores (Malacrida & Yamamoto, 2006).

Considerando a estrutura da área de Controladoria, a pesquisa dividiu esta estrutura em duas áreas: planejamento e controle, contábil e fiscal. Para a pesquisa, classificaram-se na área de planejamento e controle as seguintes estruturas: planejamento e controle, relação com investidores, riscos, contabilidade por responsabilidades, acompanhamento do negócio e estudos especiais (análise de investimentos), orçamento e projeções, planejamento tributário, planejamento financeiro, orçamento operacional, controle patrimonial, estatística e análise, relatório de desempenho e sistema de informação gerencial. Na área contábil e fiscal, foram elencadas as estruturas: auditoria interna, diagnóstico externo, escrituração e processamento de transações contábeis, contabilidade de custos, contabilidade societária (financeira), contabilidade tributária (fiscal) (Oliveira, Perez Jr & Silva, 2008; Padoveze, 2008).

Houve impacto em praticamente todas as estruturas relacionadas ao planejamento e controle. Isto vem demonstrar a influência das boas práticas de GC na definição destas estruturas (Pace, Basso & Silva, 2003). É importante salientar que o processo decisório faz-se mediante informações oriundas das áreas de planejamento e controle, incluindo as etapas do processo de gestão. Nota-se a influência das boas práticas de GC no processo decisório da área de Controladoria das empresas pesquisadas (Marques, 2007).

Com relação às estruturas da Área Contábil e Fiscal, não foram observadas, na pesquisa, mudanças significativas, em razão das boas práticas de GC. Pode-se se justificar este fato, em razão das exigências societárias adicionais para uma organização que faz o IPO. A mesma terá que ser padronizada e flexibilizada o suficiente para que possa atingir as expectativas de todos os *stakeholders*, de diferentes países, interessados na informação contábil e no disclosure que ela possibilita.

É importante salientar, também, que a informação contábil, no âmbito financeiro, é oriunda da Contabilidade e de sistemas de informação da organização para os *stakeholders* do ambiente externo, sendo que tais informações são mensuradas e evidenciadas de forma pública, por esses usuários, que disseminam a posição financeira e a *performance* das sociedades.

Em todas as análises feitas, constatou-se influência das boas práticas de GC (Borsato, Pimenta & Lemes, 2010) nas funções que dizem respeito aos processos de planejamento, controle, avaliação e análise de desempenho e de resultados, objetos de investigação. Este impacto provoca a necessidade de adequação dos processos e redimensionamento de estrutura para a área de Controladoria (responsável pela execução das atividades relacionadas), nas empresas objeto de investigação.

Para garantir respostas adequadas às mudanças provocadas pela governança corporativa, a Controladoria deve promover a revisão do processo de gestão empresarial, bem como a adequação de sua estrutura organizacional à nova realidade. O cumprimento da missão da área de Controladoria não sofre alteração com a implementação das boas práticas de GC, ou seja, a Controladoria deve sempre buscar o cumprimento da missão empresarial, mesmo que possa alterar os processos e redimensionar a estrutura, utilizando-se de instrumentos variados para a consecução de seu objetivo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa levantou os impactos da adoção das boas práticas de Governança Corporativa sobre a área de Controladoria das empresas que atuam no Novo Mercado da BM&FBovespa. Verifica-se que nas empresas estudadas, o órgão de Controladoria é inerente e de extrema importância no fomento do disclosure e no processo decisório empresarial. Observou-se, também, um impacto da governança corporativa em toda estrutura da área de controladoria das empresas pesquisadas, principalmente nas estruturas “orçamento e projeções”, “relações com investidores”, esta última demonstrando a preocupação das empresas estudadas em melhorar a qualidade do atendimento aos stakeholders do ambiente externo, principalmente os investidores; na estrutura “contabilidade financeira”, ratificou-se a preocupação das empresas objeto de investigação com a globalização do mercado de capitais e sua influência na necessidade de harmonização da contabilidade, por meio de seus princípios e normas.

Evidenciaram-se impactos, com a adoção das boas práticas de Governança Corporativa, na maioria das funções exercidas pela área de Controladoria das empresas objeto de estudo, principalmente nos grupos das funções contábil, gerencial estratégica, planejamento organizacional e gestora da informação. Isso demonstra que a implementação das melhores práticas de Governança Corporativa tem relação direta com a qualidade e o crescimento da área de Controladoria (Beuren & Miiller, 2009) das empresas investigadas.

Nota-se que as funções que sofreram maior impacto são aquelas inerentes ao controle gerencial, pois, para se ter um bom controle gerencial é preciso trabalhar bem as funções da área de Controladoria e, para que se consiga fazê-lo com eficiência e eficácia, é necessário que o processo decisório e os sistemas de informação estejam integrados. Nesse sentido, entende-se que a missão da área de Controladoria é controlar o processo decisório da empresa por meio de um integrado sistema de informação, contribuindo para a maximização dos processos, assegurando a otimização do resultado da empresa e a eficácia empresarial (Beuren & Silva, 2013).

Diante do exposto, conclui-se que a área de Controladoria das empresas que atuam no Novo Mercado da Bovespa foi influenciada no momento da adoção das boas práticas de Governança Corporativa, em sua estrutura e em suas funções, conseqüentemente, em seu processo de gestão e sistemas de informação. A missão pode ter sido influenciada no momento da adoção das melhores práticas de Governança Corporativa, porém, é sabido que não pode ser alterada em sua essência, ou seja, continuará tendo como responsabilidade a otimização do resultado global da organização e a busca pela eficácia empresarial.

Confrontando os perfis das empresas investigadas, pode-se observar a concorrência de similaridade entre os resultados das mesmas. E, com as adoção das boas práticas de GC, constatou-se um crescimento na performance econômico financeira, levando a resultados significativos nos indicadores: receita bruta, receita líquida, lucro bruto, Ebitda, lucro líquido, patrimônio líquido e em seu valor de mercado. Observa-se, também, que as companhias apresentaram aumento e fortalecimento da gestão operacional, por meio de investimentos e aquisições, otimizando, assim, seu valor no mercado.

Este estudo contribuiu com a ampliação de conhecimento geral sobre

Governança Corporativa e seus impactos na Controladoria, em termos de Brasil, por meio da manifestação de informações e conhecimentos que versam e realçam sobre o acima exposto, ajudando a entender e a compreender a importância e a envergadura das boas práticas de governança corporativa para as organizações, sobretudo, aquelas que estão na vitrine do mercado corporativo mundial, à luz das bolsas de valores, que neste estudo foi enfatizada a BM&FBovespa.

Estudos como este ampliam a visão acadêmica sobre as boas práticas de governança corporativa e seus impactos no contexto organizacional, e, com isso, nas áreas que compõem tal organização, em especial, para este estudo a controladoria, que é uma das áreas mais importantes das empresas, visto que, esta tem em seu bojo um alargado número de funções que ajudam a organização em seu processo decisório, e, conseqüentemente nas tomadas de decisão, criando valor e fomentando a performance empresarial no âmbito do mercado acionário nacional e, quiçá internacional.

A principal limitação deste estudo foi o acesso as empresas do Novo Mercado da BM&FBovespa, contudo, fora conseguida um número satisfatório de organizações (16 empresas), contribuindo assim para que fosse respondida e alcançada a contento a questão e o objetivo deste estudo respectivamente. Como sugestão para estudos futuros, têm-se: (i) usar a abordagem quantitativa de maneira mais predominante, por meio de estatística multivariada, proporcionando assim elencar mais informações que poderão corroborar e ou aperfeiçoar os conhecimentos aqui contemplados; (ii) estudar não somente as empresas do Novo Mercado, mas também, dos NDGC; (iii) investigar também, a influencia da própria área de controladoria nas boas práticas de governança corporativa; e (vi) tentar estender este estudo para o âmbito internacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarez, T., Valle, M. R. do, & Corrar, L. J. (2012). fatores institucionais e assimetria informacional: influência na estrutura de capital de empresas brasileiras. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(2),76-105.
- Almeida, M. A., Santos, J. F. dos, Ferreira, L. F. V. de M., & Torres, F. J. V. (2010). Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 907-924.
- Amaral, M. S. do, & Rodrigues, M. S. (2006). O ensino da disciplina de controladoria nos programas de pós-graduação em nível de especialização em ciências contábeis e o profissional atuante no mercado de trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 25(3), 17-28.
- Arruda, G. S. de, Madruga, S. R., & Freitas Junior, N. I. de. (2008). A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 1(1), 71-84.
- Assunção, R. R., De Luca, M. M. M., & Vasconcelos, A. C. de. (2017). Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM&FBovespa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(74), 213-228.
- Barros, C. M. E., Silva, P. Y. C. da, & Voese, S. B. (2015). Relação entre o Custo da Dívida de Financiamentos e Governança Corporativa no Brasil. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(2), 07-26.
- Bernardino, F. F. M., Peixoto, F. M., & Ferreira, R. do N. (2014). Governança corporativa e valor da firma: um estudo de empresas brasileiras do setor elétrico. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13(2), 185-202.
- Beuren, I. M., Fachini, G. J., & Nascimento, S. do. (2010). Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(13), 35-62.
- Beuren, I. M., & Martins, L. W. (2001). Sistema de informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(26), 6-24.
- Beuren, I. M., & Miiller, E. T. C. (2009). Controllershship institutionalisation process of corporate governance in brazilian companies. *Corporate Ownership & Control*, 7(1),318-329.
- Beuren, I. M., Santos, V. dos, & Hein, N. (2015). Folga organizacional de controllers em empresas com remuneração variável. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 35-60.

- Beuren, I. M., Schlindwein, A. C., & Pasqual, D. L. (2007). Abordagem da controladoria em trabalhos publicados no EnANPAD e no Congresso USP de controladoria e contabilidade de 2001 a 2006. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(45), 22-37.
- Beuren, I. M., & Silva, G. P. da. (2013). Reflexos na controladoria com a adesão da empresa à governança corporativa. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 12(36), 70-82.
- Bogoni, N. M., Zonatto, V. C. da S., Ishikura, E. R., & Fernandes, F. C. (2010). Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no parecer de orientação no 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública*, 44(1), 119-142.
- Borgerth, V. M. da C. (2008). *SOX entendimento a Lei Sarbanes-Oxley*. São Paulo: Cengage.
- Borges, T. N., Parisi, C., & Gil, A. de L. (2005). O Controller como gestor da tecnologia da informação - realidade ou ficção? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 119-140.
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis). São Paulo: FEA/USP, 352 f.
- Borsato, J. M. L. S., Pimenta, D. P., & Lemes, S. (2010). 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*, 15(3), 51-65.
- Bridger, G. V. (2006). *Governança corporativa e os efeitos da adesão a níveis diferenciados de governança sobre o valor no mercado de capitais brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Finanças), São Paulo: FGV, 54 f.
- Busco, C., Giovannoni, E., Riccaboni, A., Franceschi, D., & Frigo, M. L. (2007). Linking governance to strategy: the role of the finance organization. *Strategic Finance*, 23-29.
- Camargos, M. A. de, & Barbosa, F. V. (2010). A adoção de práticas diferenciadas de governança corporativa beneficia o acionista e aumenta a liquidez acionária?. *Revista de Gestão USP*, 17(2), 189-208.
- Carneiro, A. R. de A., Mapurunga, P. V. R., Ponte, V. M. R., & Moraes, C. R. F. de. (2013). Governança corporativa em empresas brasileiras como determinante da evidenciação de benefícios a empregados. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 157-178.
- Cavalcante, D. S. et al. (2012). Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBovespa. *Revista Universo Contábil*, 8(3), 113-134.

- Clemente, A., Antonelli, R. A., Scherer, L. M., & Cherobim, A. P. M. S. (2014). O mercado brasileiro precifica a adesão e a migração aos níveis diferenciados de governança corporativa? *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 11(2), 140-152.
- Colombo, J. A., & Galli, O. C. (2012). Governança corporativa no Brasil. Níveis de governança e rendimentos anormais. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 11(2-3), 117-128.
- Correia, L. F., Amaral, H. F., & Louvet, P. (2011). Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 22(55), 45-63.
- Costa, A. P. P. da, & Wood Jr, T. (2012). Fraudes corporativas. *Revista de Administração de Empresas*, 52(4), 464-472.
- Cova, C. J. G. (2008). A Adoção das IFRS no Brasil e o fortalecimento das boas práticas de governança corporativa. *Pensar Contábil*, 10(42), 22-30.
- Dalmácio, F. Z., Lopes, A. B., Rezende, A. J., & Sarlo Neto, A. (2013). Uma análise da relação entre governança corporativa e acurácia das previsões dos analistas do mercado brasileiro. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(5), 104-139.
- Dutra, M. G. L., & Saito, R. (2002). Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 9-27.
- Erfurth, A. E., & Bezerra, F. A. (2013). Gerenciamento de resultados nos diferentes níveis de governança corporativa. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 10(1), 32-42.
- Fonseca, C. V. C., & Silveira, R. L. F. da. (2016). Governança corporativa e custo de capital de terceiros: evidências entre empresas brasileiras de capital aberto. *Revista Eletrônica de Administração*, 22(1), 106-133.
- Fonseca, C. V. C., Silveira, R. L. F. da, & Hiratuka, C. (2016). A relação entre a governança corporativa e a estrutura de capital das empresas Brasileiras no período 2000-2013. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(2), 35-52.
- Fontes Filho, J. R., & Picolin, L. M. (2008). Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. *Revista de Administração Pública*, 42(6), 1163-1188.
- Goto, E. V. H., Parisi, C., & Slomski, V. G. (2014). The influence of contingency factors in the area of divisional controllership in foreign subsidiaries of a multinational organization. *Business and Management Review*, 4(3), 367-382.

- Granlund, M., & Taipaleenmaki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16(1), 21-57.
- Green, B. P., & Kaplan, J. (2005). Controllership: the other accounting career. *New Accountant*, 709(10).
- Grün, R. (2005). Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 20(58), 67-90.
- Lima, B. C. C. et al. (2013). Controladoria nos mestrados em ciências contábeis no Brasil. *Revista de Administração Faces*, 12(3), 44-63.
- Iudícibus, S. de. (2006). *Teoria da contabilidade*. São Paulo: Atlas.
- Jacques, F. V. S., Rasia, K. A., Quintana, A. C., & Quintana, C. G. (2011). Contabilidade e a sua relevância nas boas práticas de governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 8(16), 37-63.
- Jacometti, M. (2012). Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. *Revista de Administração Pública*, 46(3), 753-773.
- La Rocca, M. (2007). The influence of corporate governance on the relation between capital structure and value. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(3), 312-325.
- Leite, F. T. (2004). *Metodologia científica: iniciação à pesquisa científica métodos e técnicas de pesquisa metodológica do trabalho científico*. Fortaleza: Universidade de Fortaleza.
- Lopes, A. B., & Santos, N. S. dos. (2003). A administração do lucro contábil e os critérios para determinação da eficácia do hedge accounting: utilização da correlação simples dentro do arcabouço do sfas nº 133. *Revista Contabilidade & Finanças*, 14(31), 16-25.
- Machado Junior, C., Palmisano, A., Massali, L., & Campanário, M. A. (2015). O conhecimento em governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(26), 99-118.
- Malacrida, M. J. C., & Yamamoto, M. M. (2006). Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17, 65-79.
- Malaquias, R. F., & Lemes, S. (2013). Disclosure de instrumentos financeiros segundo as normas internacionais de contabilidade: evidências empíricas de empresas brasileiras. *Brazilian Business Review*, 10(3), 85-112.
- Marconi, M. de A., Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório e publicações e trabalhos científicos*. São Paulo: Atlas.

- Marques, M. da C. da C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11-26.
- Marques, T. de Á., Guimarães, T. M., & Peixoto, F. M. (2015). A concentração acionária no brasil: análise dos impactos no desempenho, valor e risco das empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(4), 100-133.
- Martin, N. C. (2002). Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(28), 7-28.
- Martin, N. C., Santos, L. R. dos, & Dias Filho, J. M. (2004). Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15(34), 07-22.
- Martins, O. S., & Paulo, E. (2014). Assimetria de informação na negociação de ações, características econômico-financeiras e governança corporativa no mercado acionário brasileiro. *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(64), 33-45.
- Martins, V. G., Oliveira, A. S. de, Niyama, J. K., & Diniz, J. A. (2014). Níveis diferenciados de governança corporativa e a qualidade da informação contábil durante o processo de convergência às normas internacionais de contabilidade. *ConTexto*, 14(27), 23-42.
- Matucheski, S., Clemente, A., & Sandrini, J. C. (2009). Governança corporativa e volatilidade das ações negociadas na Bovespa na crise financeira de 2008. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2(2), 171-183.
- Miranda, R. A. de, & Amaral, H. F. (2011). Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. *Revista de Administração Pública*, 45(4), 1069-1094.
- Moura, G. D. de, Franz, L., & Cunha, P. R. da. (2015). Qualidade da informação contábil em empresas familiares: influência dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, tamanho e independência do conselho de administração. *Contaduría y Administración*, 60(2), 423-446.
- Moura, V. de M., & Beuren, I. M. (2003). "O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos". *Revista Contabilidade & Finanças*, 14(31), 45-65.
- Nascimento, A. M., Bianchi, M., & Terra, P. R. S. (2007). A Controladoria como um Mecanismo interno de governança corporativa: evidências de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. *ABCustos*, 2(2), 68-94.
- Nunes, A. A. B., & Sellitto, M. A. (2016). A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresas de transporte. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(1), 135-164.
- Oliveira, L. M. de, Perez Jr., J. H., & Silva, C. A. dos. S. (2008). *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas.

- Oliveira, L. R. de, & Ponte, V. M. R. (2006). O papel da controladoria nos fundos de pensão. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(5), 97-114.
- Oliveira Neto, A. M. de. (2016). The corporate governance and the risk society. *Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application*, 45-50.
- Pace, E. S. U., Basso, L. F. C., & Silva, M. A. da. (2003). Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 37-65.
- Padoveze, C. L. (2008). *Controladoria básica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Peleias, I. R. (2002). *Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva.
- Ramos, G. M., & Martinez, A. L. (2006). Governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(6), 143-164.
- Reginato, L., & Nascimento, A. M. (2007). Um estudo de caso envolvendo Business Intelligence como instrumento de apoio à controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(spe), 69-83.
- Ribeiro, H. C. M., & Costa, B. C. (2017). Influência dos Stakeholders na gestão e no controle das organizações esportivas. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 42-69.
- Ribeiro, H. C. M. et al. (2012). Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 15(3), 52-70.
- Ribeiro, H. C. M. et al. (2012). Entender para progredir: análise da pesquisa em governança corporativa no Brasil. *Gestão Contemporânea*, 9(12), 11-42.
- Rogers, P., Securato, J. R., & Ribeiro, K. C. de S. (2008). Governança corporativa, custo de capital e retorno do investimento no Brasil. *Revista de Gestão USP*, 15(1), 61-77.
- Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. (2010). Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(spe), 173-198.
- Santos, E. S., Ponte, V. M. R., & Mapurunga, P. V. R. (2014). Adoção obrigatória do IFRS no Brasil (2010): índice de conformidade das empresas com a divulgação requerida e alguns fatores explicativos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 25(65), 161-176.
- Schaffer, G. *Controladoria como apoio à governança corporativa: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), São Leopoldo: Unisinos, 114 f.

- Silva, W. V. da, Silveira, S. A. de A., Corso, J. M. D., & Stadler, H. (2011). A influência da adesão às práticas de governança corporativa no risco das ações de empresas de capital aberto. *Revista Universo Contábil*, 7(4), 82-97.
- Silveira, A. D. M. da, Barros, L. A. B. de C., & Famá, R. (2003). Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3),50-64.
- Siqueira, J. R. M. de, & Soltelinho, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado Brasileiro - do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(27), 66-77.
- Tinoco, J. E. P. (2011). Governança corporativa e a contabilidade: uma contribuição ao estudo da evidenciação contábil de riscos empresariais. *Organizações em Contexto*, 7(14), 211-222.
- Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, M. M. F., Zouain, D. M. (2004). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.