

# PRÁTICAS DE CONTROLADORIA UTILIZADAS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA COOPERATIVA DE MÉDIO PORTE<sup>1</sup>

Cássio Souza Sá Brito<sup>2</sup>

Ângela Rozane Leal de Souza<sup>3</sup>

## RESUMO

Na presente conjuntura econômica, o uso adequado de práticas de gestão pode definir o crescimento de uma empresa e até mesmo a sua longevidade e prosperidade nos negócios. Nesse contexto tem-se a Controladoria, ramo da contabilidade que permite controlar e avaliar as ações no cotidiano de gestão de uma instituição. Em outra esfera, no atual sistema financeiro brasileiro, é possível observar a grande força e influência das instituições financeiras cooperativas, que com a proposta de promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados, estão tomando espaços que tradicionalmente pertenciam aos grandes bancos. Com base no exposto, o presente artigo tem por objetivo identificar quais as práticas de controladoria utilizadas por uma instituição financeira cooperativa de médio porte e qual a importância dessas no desempenho da área contábil da empresa. Para atingir o objetivo proposto, a pesquisa contou com a aplicação de questionário contendo vinte e nove práticas de controladoria e com a realização de entrevista semiestruturada, com a controller da instituição. Os resultados obtidos apresentaram que a cooperativa utiliza das práticas listadas no questionário apenas as cinco seguintes: Análise ROI, Avaliação de Desempenho da Empresa, Controles Internos Administrativos, Orçamento Operacional e Controles Internos para Proteção de Ativos, as quatro primeiras classificadas pela respondente como muito importante para a empresa e a última como importância média. Com estes dados foi concluído que o número de práticas de controladoria aderidas pela instituição é baixo, entretanto as aderidas apresentam relevante importância para o cotidiano da instituição financeira cooperativa.

**Palavras-chave:** Controladoria. Práticas de Controladoria. Cooperativa de Crédito.

## CONTROLLERSHIP PRACTICES USED IN A MIDSIZED FINANCIAL COOPERATIVE INSTITUTION

### ABSTRACT

In the current economic conjuncture, the proper use of management practices can define the growth of a company and even their longevity and prosperity in business. In this context there is the Controllershship, an accounting segment that allows control and evaluate the actions of the

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão que será apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

<sup>2</sup> Graduando em Ciências Contábeis na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

<sup>3</sup> Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Doutora em Agronegócio pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias da UFRGS.

daily management of an institution. In another sphere of the current Brazilian financial system, it is possible to observe the great strength and influence of the cooperative financial institutions, which, with the proposal of promoting the raising of financial resources to finance the economic activities of the cooperative members, are increasingly taking places that traditionally belonged to the big banks. Based on the foregoing, this article aims to identify the controllership practices used by a midsize cooperative financial institution and how important are these practices in the performance of the accounting area of the company. In order to reach the proposed objective, the research had the application of a quiz containing twenty-nine controllership practices and a semi-structured interview, with the controller of the institution. The results showed that of the practices listed in the questionnaire, the cooperative uses only the following five: Analysis of Return on Investment, Company Performance Evaluation, Internal Controls, Operational Budget and Internal Controls for Asset Protection, the first four being classified by the respondent as very important for the company and the last one as average importance. The data made it possible to conclude that the number of controllership practices adhered by the institution is low, however, they show relevant importance for the daily life of the cooperative financial institution.

**Keywords:** Controllership. Controllership practices. Financial Cooperative.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atual economia empresarial globalizada, muitas pequenas e médias empresas (PME) buscam a sobrevivência. Segundo Ahmad (2014), existem muitas razões para a descontinuidade destas empresas, além das condições de mercado em rápida mudança. Estas incluem a falta de capital de trabalho adequado, habilidades de gestão precárias e o uso inadequado de práticas essenciais de negócios e gerenciamento. Nesse ambiente, o uso de práticas de gestão que podem fornecer informações cruciais para o gerenciamento é vital para garantir a eficácia e a eficiência do negócio. Sob esse enfoque, uma das práticas estabelecidas nas organizações é a prática de Controladoria, que compreende informações financeiras e não financeiras, sendo um dos importantes sistemas de informação de gestão que devem ser utilizados pelas pequenas e médias empresas (AHMAD, 2014).

Nesse contexto, uma medida ideal na avaliação da eficácia das práticas contábeis de gestão adotadas por um negócio é o desempenho. A estratégia de negócio deve ser apoiada por fatores organizacionais adequados como processos de fabricação efetivos, design organizacional adequado e práticas contábeis relevantes de gestão (ABDEL; MCLELLAN, 2011). Bianchi, Backes e Congo (2006) trazem em seu estudo que a área de Controladoria tem participação fundamental no processo de gestão das organizações, pois atua de forma sistêmica, através da interação com todas as áreas da empresa, no sentido de prover os seus gestores com informações necessárias para o alcance de um resultado otimizado. Toda e qualquer empresa

visa à continuidade, mas para que isso aconteça são necessárias certas medidas de controle, já que esta é uma ferramenta fundamental para a sobrevivência das corporações. Controlar é imprescindível se o intuito é alcançar os objetivos, e cabe à controladoria avaliar se as metas definidas estão sendo cumpridas e se, em alguma área, há dificuldades que prejudiquem o seu crescimento (MACIEL; LIMA, 2011).

É notório que existe a necessidade de mais estudos sobre a Controladoria no Brasil. Essa constatação encontra sustentação na pesquisa de (LUNKES et al, 2012), que apontaram que nosso país não apresenta níveis de organização e desenvolvimento como os Estados Unidos e Alemanha, com separação das diferentes classes. Os autores complementam citando a *Financial Executives Institute* (FEI), dos Estados Unidos, e a *Internationaler Controller Verein*, da Alemanha, associações que funcionam como plataforma de encontro de controllers, estudos e divulgação de temas relacionados à controladoria. Tais associações promovem o intercâmbio de experiências e permitem aos seus membros melhorar sua qualificação profissional.

Em duas esferas, aparentemente desconectadas, correm a Controladoria e as Instituições Financeiras Cooperativas, dois itens que resultam da busca de alternativas diferentes de suas bases tradicionais, a contabilidade clássica e o sistema bancário tradicional, respectivamente. Entretanto, as duas partes se encontraram e se tornaram aliadas na busca pelo crescimento mútuo.

Segundo Schimmelfenig (2010), uma cooperativa de crédito assemelha-se a um banco. Possui produtos e serviços como um banco qualquer. É uma instituição financeira formada por uma associação de pessoas, com forma jurídica própria e de natureza civil. O mesmo autor ainda complementa que diferente de um banco público ou privado, as cooperativas de créditos podem ser controladas pelos seus próprios associados. Este associado, além de fazer parte de um conselho ou diretoria, pode fazer parte do planejamento da sua cooperativa. Cada associado, independentemente do valor de sua cota capital dentro da cooperativa, possui o direito a um voto.

Considerando todos os riscos decorrentes das atividades desenvolvidas e serviços prestados em um conglomerado financeiro, as instituições financeiras possuem normas de regulamentação e princípios, necessários para segurança e fortalecimento do sistema, auxiliando como um mecanismo de controle. As atividades bancárias, por sua importância, complexidade e dinamismo, são reguladas por um número considerável de normas voltadas à estruturação do Sistema Financeiro e ao relacionamento entre os bancos e seu público (FEBRABAN, 2015). Destaca-se que a principal característica distintiva das cooperativas de

crédito é a relação entre a eficiência operacional e social. Os usuários (os membros) das cooperativas de crédito também são os proprietários e eles podem influenciar tanto a porcentagem das taxas cobradas como a porcentagem de sobras a distribuir ao final do ano fiscal (CARVALHO et al., 2015).

Assim, buscando maior compreensão sobre o funcionamento interligado da Controladoria nas Cooperativas de Crédito, este estudo propõe o seguinte problema: **quais são as práticas de controladoria utilizadas por uma instituição financeira cooperativa de médio porte?** Nesse contexto, o objetivo geral do presente estudo é identificar as práticas de Controladoria utilizadas por uma instituição financeira cooperativa de médio porte localizada na região sul do Brasil.

Identificar as práticas de controladoria utilizadas por uma cooperativa financeira permite não só avaliar qual a influência do uso dessas nos resultados da instituição, mas também localizar lacunas onde novas práticas poderiam ser utilizadas e expandir os resultados da empresa. Nos estudos de Leite, Diehl e Manvailer (2015) e de Dalchivon, Wernke e Zanin (2017), os autores levantaram a necessidade de mais pesquisas envolvendo a adesão de práticas de controladoria nas empresas, visto que uma maior quantidade de estudos permitiria a compreensão da influência das práticas e a comparação de diferentes realidades.

A presente pesquisa possibilitou a análise de um caso prático, que permite a criação de padrões para futuras comparações com outras instituições do mesmo meio ou de mercados semelhantes. Almeja-se que este estudo possa ajudar na melhor compreensão da controladoria, no reconhecimento de suas práticas e na aplicação dessas em cooperativas financeiras.

Este artigo está estruturado em cinco seções, a introdução, a seguir o referencial teórico do estudo, focando nas definições e origens da controladoria, nas funções e práticas da controladoria, determinando quais as práticas que foram selecionadas para aplicação; no estudo são destacadas demais pesquisas acadêmicas que já abordaram o tema. Após apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa. Na seção seguinte são apresentados os dados sobre o desenvolvimento da pesquisa, tanto quanto a referida análise e as percepções e concretizações sobre os resultados.

Por último, são constatadas as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas subseções seguintes são apresentadas discussões e estudos elaborados por outros autores, tanto nacionais quanto internacionais, sobre as definições e origens da controladoria, suas funções e práticas e os estudos relacionados a presente pesquisa.

### 2.1 DEFINIÇÃO E ORIGENS DA CONTROLADORIA

A controladoria é considerada um segmento de administração ou de contabilidade e pode ser dividida justamente em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil. Porém, na prática do cotidiano, as duas costumam ficar sob o comando de um único gestor, geralmente chamado de controller, ou controlador. A controladoria também costuma ser uma área de staff – ou seja, de assessoria e consultoria, normalmente fora da pirâmide hierárquica de uma organização (CONTROLADORIA, 2015).

Segundo Borinelli (2006), a controladoria é 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 Padoveze (2012) acredita que 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. Parte do arcabouço conceitual da Controladoria foi influenciada pelas ideias que regiam a aplicação prática. Ou seja, boa parte de seu desenvolvimento foi determinada pela interação dos princípios teóricos com a prática (LUNKES; SCHNORRENBERGER, 2009).

Segundo Schmidt, Santos e Martins (2014), a origem da controladoria está ligada ao processo de evolução dos meios sociais e de produção que ocorreram com o advento da Revolução Industrial. Segundo os autores, são quatro os fatores principais responsáveis pela sua origem:

- a) aumento em tamanho e complexidade das organizações;
- b) globalização física das empresas;
- c) crescimento nas relações governamentais com negócio das companhias;
- d) aumento no número de fontes de capital.

No Brasil, conforme Lunkes, Schnorrenberger e Rosa (2013), a controladoria ou a posição de *Controller* só foi introduzida a partir de 1960 com a vinda de empresas multinacionais dos Estados Unidos. A partir de 1970, estudiosos e pesquisadores tentaram incluir esse desenvolvimento prático da controladoria em seus estudos e pesquisas nas universidades. Ao contrário dos EUA e da Alemanha, os órgãos representativos brasileiros não apresentam as funções de controladoria. Apenas o Ministério do Trabalho e Emprego por meio da Portaria Ministerial n. 397 prevê que a função de controller está inserida na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) como sinônimo da ocupação contador (LUNKES, SCHNORRENBGER; ROSA, 2012).

Quanto à regulamentação das profissões, o Conselho Federal de Contabilidade prevê a função de controller como prerrogativa da profissão contábil. Não há, contudo, descrição de suas funções. Os Conselhos Federais de Administração e de Economia não evidenciam a função controller. Já a Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade - ANEFAC, mantém uma diretoria de controladoria para a discussão de temas específicos (ANEFAC, 2012).

Na literatura há um esforço para tornar a controladoria uma disciplina com bases conceituais e identidade própria. A definição das funções básicas é um dos pontos fundamentais na consolidação de qualquer área do conhecimento, não sendo diferente na controladoria. Como uma disciplina acadêmica relativamente nova, vêm se evidenciando esforços para atingir legitimidade e identidade própria (LUNKES, SCHNORRENBGER; ROSA, 2012).

## 2.2 FUNÇÕES E PRÁTICAS DE CONTROLADORIA

O papel inicial da controladoria era muito simples: a equipe da controladoria tinha como principal função o processamento das transações que apoiavam as operações do negócio. Isso exigia uma grande equipe burocrática em técnicas para processamento de transações (ROEHL-ANDERSON; BRAGG, 2004<sup>4</sup> apud SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

A determinação exata das funções da controladoria é uma tarefa quase impossível, considerando as várias atividades desempenhadas por esse departamento. Essas tarefas têm

---

<sup>4</sup> ROEHL-ANDERSON, J. M.; BRAGG, S. M. **The controller's function**: the work of the managerial accountant. Nova York: John Wiley & Sons, 2004.

dependência direta do tamanho da entidade, da sua forma constitutiva e de vários outros fatores que, direta ou indiretamente, impactam nas funções de controladoria (SCHMIDT, SANTOS; MARTINS, 2014). As funções têm por objetivo orientar o campo de atuação de determinada área do conhecimento. São como a ação própria ou natural de um órgão, aparelho ou máquina (LUNKES, SCHNORREBERGER; ROSA, 2012). No estudo de Álvaro e Ramírez (2017), os autores trazem que o uso de técnicas, práticas e/ou ferramentas como parte inerente do sistema de gestão das empresas melhoram os padrões de resultados, permitindo que as empresas conquistem a sustentabilidade e melhoria progressiva com o tempo.

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 (CATELLI, 2001). Ainda segundo os autores, as funções a desempenhar são:

- a) 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;
- b) 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;
- c) 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;
- d) 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;
- e) atender aos agentes do mercado: analisando e mensurando o impacto das legislações no resultado econômico da empresa.

Quanto às práticas, a *International Federation of Accountants* (IFAC, 1998) as divide em quatro estágios:

- 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).

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, estas podem não ser utilizadas ou não fornecerem as informações necessárias para as finalidades às quais foram concebidas (GUERREIRO; PEREIRA; REZENDE, 2006).

A contabilidade gerencial serve como base para a controladoria, principalmente na formação do painel de controle, tão utilizado pelo setor (NIKOLAY; NEVES, 2016). Para Yeshmin e Hossan (2011), a contabilidade gerencial está focada com a coleta e divulgação de informações financeiras internas para facilitar o processo de tomada de decisão. Os autores complementam afirmando que a Controladoria permite personalizar as técnicas contábeis de gestão conforme a demanda da empresa. Alaeddin e Thabet (2017) trazem que os sistemas da contabilidade gerencial são especializados em assessorar, analisar, identificar e transmitir informações gerenciais úteis para o planejamento, análise de performance e tomada de decisões.

Neste estudo, a exemplo da pesquisa de Dalchivon, Wernke e Zanin (2017), visando melhor adequação com o cenário da empresa, serão priorizadas as práticas de controladoria evidenciadas nas pesquisas de Borinelli (2006) e Leite, Diehl e Manvailer (2015). As práticas selecionadas para aplicação nesta pesquisa serão evidenciadas na seção “3. Procedimentos Metodológicos”.

## 2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

Na literatura nacional e internacional existem diversos estudos que focaram nas práticas de controladoria, na sequência faz-se menção a alguns destes.

A pesquisa de Borinelli (2006) desenvolveu um exercício científico formal, crítico, organizando e sistematizando uma estrutura empírico-teórica que busca ajudar a consolidar a Controladoria como ciência. Utilizou-se como elementos metodológicos a pesquisa de campo e o método dialético. Quanto aos achados deste estudo, foram dois, sendo que o primeiro foi a sistematização da Estrutura Conceitual Básica de Controladoria em três perspectivas: como ramo do conhecimento (aspectos conceituais), como conjunto de atividades, funções e artefatos (aspectos procedimentais) e como órgão do sistema formal organizacional das entidades (aspectos organizacionais). O segundo achado é que as práticas de Controladoria observadas permitiram organizar quatro diferentes clusters. Nos resultados foi evidenciado que, na prática, as empresas utilizam diferentes maneiras de organizar as atividades de Controladoria, o que permite concluir que os elementos que formam a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria refletem, parcialmente, as práticas de Controladoria das empresas investigadas.

Uyar (2010), em sua pesquisa, objetivou explorar as práticas de custeio e contabilidade gerencial utilizadas em empresas localizadas em Istambul, na Turquia. Os dados da pesquisa foram obtidos através de aplicação de questionário em sessenta e uma empresas. As práticas de contabilidade gerencial com maior adesão das empresas são as que envolvem planejamento orçamentário, controle interno e análise de custeio de lucro por volume produzido. Na contabilidade gerencial das empresas estudadas, suas práticas tradicionais e suas práticas mais recentes, são as primeiras que possuem maior importância e/ou relevância, apesar das últimas serem reconhecidas e até mesmo mais estudadas.

No estudo de McLellan e Abdel Al (2011) objetivou-se analisar os efeitos do uso de estratégias e práticas de contabilidade gerencial adotadas pela empresa nos resultados organizacionais. Foi aplicado um questionário composto por quatro partes, aplicado em cento e quarenta e duas empresas. Os autores trazem duas implicações do estudo, uma na área de pesquisa e outra na área prática. Na primeira, é afirmado que as práticas de contabilidade gerencial não diferem de uma empresa para outra, mas sim de uma estratégia organizacional para outra; na segunda, os autores indicam que os resultados do estudo devem aumentar o entendimento sobre a adequação da estratégia, a organização e seus efeitos nos resultados organizacionais. Por fim, os autores retomam os resultados para constatar que: “quanto mais as

práticas de contabilidade gerencial adotadas pela organização estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da mesma, melhores serão os resultados organizacionais”.

McLellan e Moustafa (2011) em seus estudos realizaram a análise das práticas e ferramentas da contabilidade gerencial utilizada em empresas do Conselho de Cooperação do Golfo (*Arabic Gulf Cooperation Council*). Os dados foram obtidos através de questionário aplicado nas empresas do conselho. Os resultados sugerem que as empresas do Conselho de Cooperação do Golfo são mais adeptas de práticas de contabilidade gerencial mais tradicionais como: orçamento para planejamento e controle, cálculo de custos padrão e avaliação de desempenho com base nos lucros das divisões, ao invés de ferramentas estratégicas mais recentes como o gerenciamento baseado em custeio por atividades e uso do BSC (*Balanced Scorecard*).

O estudo de Ahmad (2014) objetivou buscar evidências empíricas sobre a adoção de uma ampla gama de práticas de contabilidade gerencial em pequenas e médias empresas da Malásia no setor manufatureiro. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa, sendo que 160 gerentes contadores foram utilizados para fomentar o estudo. Os resultados sugerem que os entrevistados que utilizam as medidas de desempenho não financeiro buscam medidas mais voltadas para processos internos e foco no cliente. Ao oposto disso, medidas não financeiras voltadas para o apoio à decisão aos funcionários e a contabilidade gerencial (exemplo: método de custeio ABC) são adotadas pela minoria dos entrevistados. O estudo também indicou um baixo uso de todas as técnicas de avaliação de investimento em seu processo de tomada de decisão. Por fim, o estudo sugere que, dada a dimensão relativamente pequena das empresas entrevistadas e algumas exceções, é pouco provável que pequenas e médias empresas adotem uma abrangente seleção de práticas da área no cotidiano de suas empresas.

Os autores Leite, Diehl e Manvailer (2015) objetivaram analisar as práticas de controladoria adotadas, as características dos fatores contingenciais e os valores das variáveis de desempenho e suas relações em 73 empresas atuantes no Brasil no ano de 2012. A análise foi realizada através de distribuição de frequência, da análise de cluster, do teste Exato de Fisher, do Kruskal-Wallis e da Mediana. Os resultados do estudo apontaram que as práticas de controladoria mais utilizadas são: orçamento operacional, avaliação de desempenho e planejamento tributário. O estudo concluiu que o maior alinhamento entre os fatores contingenciais e a adoção de práticas de controladoria pode influenciar o desempenho das empresas.

A pesquisa de Dalchivon, Wernke e Zanin (2017), assim como este artigo, objetivou responder questões acerca de aspectos relacionados às práticas de Controladoria adotadas em uma instituição financeira cooperativa e a relevância atribuídos das mesmas para a contabilidade e controladoria da entidade. Foi aplicado um questionário contendo vinte e nove práticas de controladoria. Segundo os autores, “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. Ao final, os autores ressaltam que houve uma discrepância quanto a prática: “planejamento tributário”, pois esta não era utilizada pelo Controller, mas mesmo foi classificada como muito importante para o entrevistado.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa se classifica como descritiva quanto aos objetivos, pois envolve descrição, registro, análise e interpretação do fenômeno e, em sua maioria, se utiliza da comparação e contraste (SALOMON, 1999). Dessa maneira, foram descritas as práticas de controladoria observadas na instituição financeira cooperativa estudada, assim como as não observadas, permitindo a análise e interpretação da adesão e importância das práticas para a gestão da instituição.

Quanto aos procedimentos que foram utilizados, classifica-se a presente pesquisa como descritiva. À vista disso, foi selecionada uma instituição financeira cooperativa em atividade no mercado, que faz uso de práticas de controladoria em seu cotidiano.

A abordagem do problema é considerada qualitativa, visto que “as pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema” (OLIVEIRA, 2001). Isto posto, foi realizada uma entrevista semiestruturada que permitiu ao profissional entrevistado fornecer sua opinião sobre práticas que poderiam ser adotadas pela empresa.

Quanto à coleta de dados, esta pesquisa foi realizada entre os meses de fevereiro e maio de 2018, na sede central de uma instituição financeira cooperativa, localizada no centro da cidade de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul, com o funcionário responsável pela contabilidade e controladoria da empresa. A empresa foi escolhida devido: a facilidade ao acesso das informações, o grande interesse demonstrado pelo conselho da cooperativa em

colaborar com a pesquisa e por ser uma cooperativa que apresenta resultados muito relevantes no segmento (a cooperativa ultrapassou a marca de 1 milhão de reais na receita de 2017), considerando que seu nicho principal e quase específico, são os servidores públicos estaduais ou federais, em ativa ou aposentados. Quanto a sua abrangência, a empresa é composta por 3 cooperativas, além da já citada, possui sedes em outras duas cidades, na região metropolitana e serrana do mesmo estado.

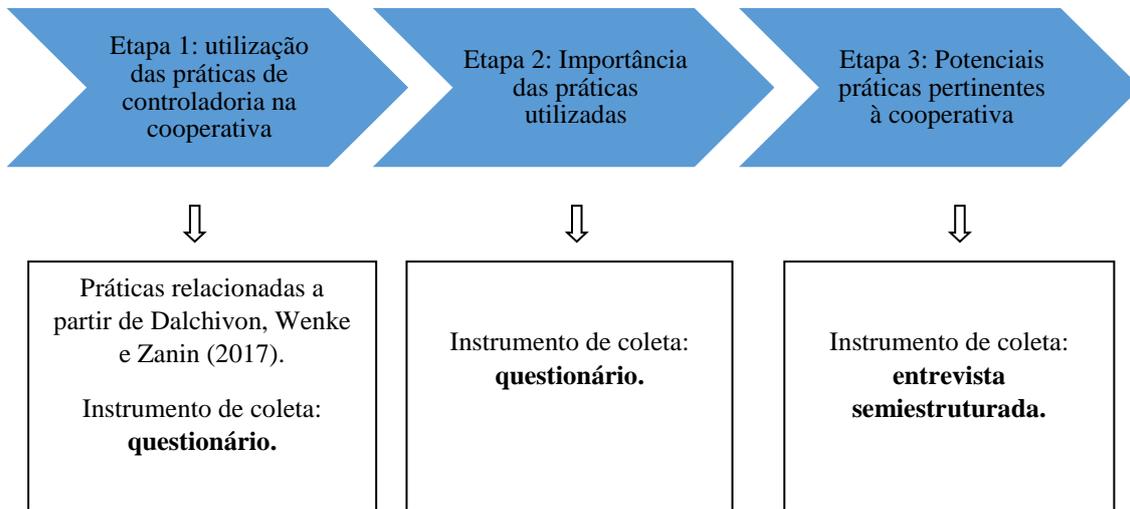
Quanto ao questionário, foi utilizado o modelo que Dalchivon, Wenke e Zanin (2017) utilizaram em seu estudo “Práticas de Controladoria Utilizadas em Cooperativa Central de Crédito: Estudo de Caso” (Quadro 1). Esses autores fundamentaram o seu questionário com base nos estudos de Borinelli (2006) e Leite, Diehl e Manvailer (2015).

As práticas de controladoria listadas foram as mesmas utilizadas pelos autores, entretanto, houve alteração nas opções de classificação da resposta do entrevistado, o presente estudo utilizou inicialmente 3 opções de resposta:

- 1- Desconhece a Prática;
- 2- Não Utiliza a Prática;
- 3- Utiliza a Prática.

Dentre as respostas do entrevistado, os itens assinalados com a opção 3, “*Utiliza a Prática*”, foram submetidos a um novo questionário que objetivou determinar a importância da prática para o cotidiano da cooperativa. Nesta nova etapa, foi solicitado que fosse classificado de 1 a 3, sendo 1, pouco importante, 3, muito importante e 2 a classificação que apresenta importância intermediária, conforme opinião do entrevistado. Dividindo assim, a análise dos resultados em 2 etapas: Práticas Utilizadas e Importância das Práticas Utilizadas. Após as coletas de dados através dos questionários aplicados, foi realizada uma entrevista semiestruturada para verificar quais as práticas, ainda não utilizadas pela cooperativa, o responsável pela Controladoria julgaria pertinente fazer o uso, composta apenas pela seguinte pergunta: *Quais as práticas, dentre as não utilizadas pela cooperativa, você julgaria pertinente fazer uso?*

A Figura 1 tem a intenção de ilustrar as etapas do estudo.

**Figura 1** - Etapas da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Com base nos procedimentos descritos e ilustrados na Figura 1 será possível atingir o objetivo desta pesquisa, pois, através da aplicação dos questionários e da realização da entrevista, é possível identificar as práticas de controladoria utilizadas pela instituição financeira cooperativa, o nível de importância dessas e quais práticas seriam interessantes à cooperativa adotar o uso.

Para obtenção das informações sobre as práticas de controladoria utilizadas pela cooperativa financeira em foco, foram selecionadas, com base na literatura, em Dalchivon, Wenke e Zanin (2017) que selecionaram as vinte e nove práticas consideradas que melhor se adaptam à realidade das instituições financeiras cooperativas. Visando o maior entendimento dessas práticas de controladoria selecionadas para a pesquisa, o Quadro 1 apresenta uma relação das respectivas fontes de consultas sobre cada uma das práticas utilizadas, na sequência, no questionário aplicado neste estudo.

**Quadro 1** – Relação das práticas de Controladoria selecionadas com base nas fontes de consulta

Descrição	Autores
1. Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)	(Horngren, 2004; Martins, 2009; Padoveze, 2010)
2. Custeio Direto	(Martins, 2009; Padoveze, 2010)
3. Custeio Padrão	(Martins, 2009; Padoveze, 2010; Leite, 2013)
4. Custeio por Absorção	(Martins, 2009; Padoveze, 2010; Leite, 2013)
5. Custeio Variável	(Martins, 2009; Padoveze, 2010; Leite, 2013)
6. Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio)	(Mahrer, 2001; Martins, 2009; Padoveze, 2010)

<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
7. Análise do VPL (Valor Presente Líquido e/ou Taxa de análise de balanços)	(Silva e Fontes, 2005; Padoveze, 2010; Leite, 2013)
8. Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)	(Padoveze, 2010; Leite, 2013; Schmidt, Santos e Martins, 2014)
9. Controles internos administrativos	(Leite, 2013; Schmidt, Santos e Martins, 2014)
10. Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)	(Padoveze, 2012; Leite, 2013)
11. Orçamento de capital	(Padoveze, 2010; Leite, 2013; Schmidt, Santos e Martins, 2014)
12. Orçamento operacional	(Padoveze, 2010; Leite, 2013; Schmidt, Santos e Martins, 2014)
13. Planejamento tributário	(Padoveze, 2010, Leite, 2013)
14. Preço de transferência	(Padoveze, 2010, Aguiar, Teixeira, Nossa e Gonzaga, 2012)
15. Análise de terceirização (outsourcing)	(González, 2002; Agrawal, Guerreiro e Pereira, 2005; Leite, 2013)
16. Custeio ABC	(Martins, 2009; Padoveze, 2010; Leite, 2013)
17. Custeio Kaizen	(Monden, 1999; Leite, 2013)
18. Custeio Meta	(Martins, 2009; Padoveze, 2012; Leite, 2013)
19. Custeio TDABC	(Barrett, 2005)
20. Custeio UEP	(Martins, 2009)
21. Open Book Accounting (OBA)	(Kajuter, Hansen e Kulmala, 2005; Hoffjan e Kruse, 2006)
22. Análise de Cadeia de Valor	(Hansen e Mowen, 2001; Miranda, 2002; Leite, 2013)
23. Balanced Scorecard (BSC)	(Kaplan e Norton, 1997; Padoveze, 2010; Schmidt, Santos e Martins, 2014)
24. Gestão Baseada em Valor (VBM)	(Dobbin e Jung, 2010; Leite, 2013; Benatti e Saltorato, 2017)
25. Gestão Interorganizacional de Custos (GIC)	(Leite, 2013; Malta e Souza, 2015)
26. Indicadores-chave de Desempenho (KPI)	(Kaplan e Norton 2000; Padoveze, 2012)
27. Sistema de Gestão Econômica (GECON)	(Martins, 2000)
28. Teoria das Restrições (TOC)	(Padoveze, 2010; Leite, 2013; Schmidt, Santos e Martins, 2014)
29. Valor Econômico Agregado (EVA)	(Padoveze, 2010; Leite, 2013; Schmidt, Santos e Martins, 2014)

Fonte: Elaboração própria (2018). (Autores citados no Quadro).

Conforme observado no Quadro 1, diversos autores corroboraram com a elaboração da fonte de pesquisa sobre as práticas selecionadas para aplicação no estudo. Na subseção seguinte serão apresentados estudos que aliados a essas fontes de pesquisa ampliam o entendimento da temática da presente pesquisa.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção foi dividida em duas subseções em que serão apresentadas a análise de dados e a discussão sobre os resultados obtidos.

##### 4.1 PRÁTICAS DE CONTROLADORIA UTILIZADAS E NÍVEL DE IMPORTÂNCIA

O Quadro 2 apresenta as respostas da profissional da área contábil da cooperativa a utilização das práticas de controladoria apresentadas no item 2.3 deste estudo e aplicadas conforme metodologia explanada no item 3.

**Quadro 2** - Utilização das práticas de controladoria na cooperativa pesquisada

Práticas	1 - Desconhece	2 - Não Utiliza	3 - Utiliza
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 de análise de balanços)		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 de Cadeia de Valor		X	
Balanced Scorecard (BSC)		X	
Gestão Baseada em Valor (VBM)		X	
Gestão Interorganizacional de Custos (GIC)		X	
Indicadores-chave de Desempenho (KPI)		X	

Práticas	1 - Desconhece	2 - Não Utiliza	3 - Utiliza
Sistema de Gestão Econômica (GECON)		X	
Teoria das Restrições (TOC)		X	
Valor Econômico Agregado (EVA)		X	

Fonte: Dados do estudo (2018).

Conforme exposto no Quadro 2, a cooperativa faz uso de apenas cinco das práticas listadas, contemplando um total de 17,24% das práticas presentes no questionário. As práticas utilizadas pela Controller são: Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI), Avaliação de Desempenho da Empresa, Controles Internos Administrativos, Controles Internos para Proteção de Ativos e Orçamento Operacional. A grande maioria das práticas presentes no questionário, vinte e duas, foi assinalada como não utilizada pela cooperativa, totalizando 75,86% do total, destaca-se a presença de práticas referentes a técnicas de custeio nesse total, como Custeio Direto, Custeio ABC e Custeio UEP. A profissional contábil também assinalou duas práticas de controladoria como desconhecidas, são essas o Orçamento de Capital e *Open Book Accounting* (OBA).

Encerrada essa primeira etapa, todas as práticas assinaladas com a opção “3 - Utiliza”, foram separadas e aplicadas no segundo momento do questionário, que visa classificar a importância das práticas utilizadas no cotidiano da cooperativa, conforme opinião da profissional contábil respondente evidenciada no Quadro 3

**Quadro 3 - Importância das Práticas Utilizadas**

Práticas	1 - Pouco Importante	2 - Importância Intermediária	3 - Muito Importante
Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI)			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 operacional			X

Fonte: Dados do estudo (2018).

Dentre as práticas expostas no Quadro 3, a respondente não classificou nenhuma como “Pouco Importante”, classificou apenas uma, Controles Internos para Proteção de Ativos – Controle Patrimonial, como “Importância Intermediária” e categorizou as demais quatro práticas (Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI), Avaliação de Desempenho da Empresa, Controles Internos Administrativos e Orçamento Operacional), como “Muito Importante”. Logo, observa-se que 80% das práticas de controladoria utilizadas pela instituição

financeira cooperativa possuem muita importância para o cotidiano do setor contábil da empresa.

No terceiro e último momento de coleta de dados para a pesquisa, foi realizada a entrevista semiestruturada com o Controller. A entrevista era composta pela seguinte questão: *Quais as práticas, dentre as não utilizadas pela cooperativa, você julgaria pertinente fazer o uso?* Em sua resposta, a profissional indicou sete práticas de controladoria não adotadas pela cooperativa estudada, que ela julga que seria pertinente adotar o uso, as práticas foram: Custeio por Absorção, Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio), Planejamento tributário, Custeio ABC, Balanced Scorecard (BSC), Teoria das Restrições (TOC) e Valor Econômico Agregado (EVA).

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário e da entrevista semiestruturada permitem tecer comparações com outros estudos presentes na literatura nacional e internacional. Entretanto, visando maior proveito das comparações, cumpre anteriormente, resgatar definições sobre as práticas utilizadas pela instituição em estudo.

Uma das práticas de controladoria utilizadas pela instituição cooperativa foi a **Análise de Retorno sobre o Investimento (ROI)**, caracterizada por Padoveze (2010) como uma medida bruta de rentabilidade, totalmente válida dentro de uma empresa, porém cita ressalvas para compará-la com unidades de negócio fora da empresa.

Também utilizada pela cooperativa, a **Avaliação de desempenho da empresa (indicadores de análise de balanços)** é uma importante prática para a controladoria e na busca de uma empresa por resultados. Em termos genéricos, avaliar significa atribuir valor em sentido qualitativo ou mesmo quantitativo. As organizações de uma maneira geral necessitam, permanentemente, aferir se o seu desempenho está compatível com os objetivos estabelecidos (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2014).

A entrevistada assinalou a utilização de **Controles Internos Administrativos** nas práticas utilizadas pela cooperativa. Conforme Schmidt, Santos e Martins (2014, Apud. SCHMIDT; SANTOS; ARIMA, 2006) em 1949, o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, por meio de Relatório Especial da Comissão de Procedimentos de Auditoria, definiu os controles internos como sendo o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados em uma entidade, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a

fidelidade de seus dados contábeis, promoverem a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas pela gestão.

Sobre a subdivisão do item anterior, Controles Internos, os **Controles internos para proteção de ativos (controle patrimonial)** são mais uma prática utilizada pela cooperativa, sobre essa prática, Padoveze (2012) traz que é preciso a construção de um modelo de decisão orientativo que, além de possibilitar a determinação da estrutura do ativo para o investimento proposto, permita também servir para análise dos custos envolvidos, o qual servirá para modelar as decisões posteriores após a implantação do projeto de investimento.

Sobre a quinta e última prática utilizada pela instituição cooperativa, o **Orçamento operacional**, Schmidt, Santos e Martins (2014) o definem como um sistema orçamentário completo, é aquele em que todas as atividades operacionais e acessórias da empresa são contempladas no planejamento orçamentário.

Comparando os dados obtidos com os achados da pesquisa de Dalchivon, Wenke e Zanin (2017), é possível notar semelhanças nos resultados. Ambas as pesquisas obtiveram proximidade no número de adesão de práticas, enquanto a cooperativa estudada pelos autores citados indicou a utilização de sete práticas, essa pesquisa indicou a utilização de cinco práticas. Em ambas as pesquisas, quatro práticas em comum foram assinaladas como utilizadas pelas cooperativas, são elas: Análise do Retorno sobre o Investimento (ROI), Avaliação de Desempenho da Empresa, Controles Internos para Proteção de Ativos (Controle Patrimonial) e Orçamento Operacional. As divergências quanto às práticas utilizadas também foram quatro, a instituição cooperativa estudada por essa pesquisa indicou a utilização de Controles Internos Administrativos, enquanto a instituição pesquisada pelos autores não indicou o seu uso, em contrapartida, as práticas de Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio), Análise do VPL (Valor Presente Líquido) e/ou da TIR (Taxa de análise de balanços) e Orçamento de Capital foram identificadas como utilizadas na pesquisa dos autores, enquanto nessa sua utilização não foi sinalizada.

Como na pesquisa de Uyar (2010), na presente pesquisa, práticas referentes ao planejamento de orçamento e aos controles internos foram destacadas como utilizadas no cotidiano das instituições e importantes na obtenção de resultados positivos pelas empresas entrevistadas. Em compensação, a presente pesquisa, ao contrário do estudo do autor citado, não obteve a presença de práticas de custeio, como Custeio Padrão ou Custeio ABC, e Análise de Custo/Volume/Lucro como práticas utilizadas pela empresa em foco, conseqüentemente, também não teve suas importâncias reconhecidas. Ressalta-se que a Análise de

Custo/Volume/Lucro foi uma das práticas citadas pelo profissional entrevistado, como pertinente o início do uso por parte da cooperativa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo objetivou identificar quais são as práticas de controladoria utilizadas por uma instituição financeira cooperativa de médio porte. Para este fim, foi aplicado um questionário, elaborado conforme as premissas básicas da controladoria presentes nos estudos de Borinelli (2006) e Leite, Diehl e Manvailer (2015), e realizada entrevista com uma das profissionais da contabilidade da cooperativa analisada.

Aplicado o questionário supracitado, foi possível apurar que as práticas de controladoria utilizadas pela instituição financeira cooperativa são a Análise do Retorno sobre o Investimento, a Avaliação de Desempenho da Empresa, os Controles Internos Administrativos, os Controles Internos para Proteção de Ativos e o Orçamento Operacional. Corroborando com o estudo de Ahmad (2014), foram encontradas práticas que estão diretamente relacionadas aos objetivos estratégicos da instituição, demonstrando uma maior adesão de práticas voltadas para medidas de desempenho e que buscam medidas mais voltadas para processos internos.

A respeito do nível de importância atribuída a essas práticas pela Controller da instituição, o estudo evidenciou que as mais importantes eram: Análise do Retorno sobre o Investimento, Avaliação de Desempenho da Empresa, Controles Internos Administrativos e Orçamento Operacional. A prática Controles Internos para Proteção de Ativos foi classificada como possuindo importância intermediária para o cotidiano da profissional da instituição. Nenhuma prática utilizada pela cooperativa foi classificada como pouco importante pela entrevistada. Assim, como no estudo de Dalchivon, Wernke e Zanin (2017), foi observada uma coerência entre o uso e a relevância das práticas de controladoria, visto que no presente estudo apenas uma prática não foi classificada como muito importante, permitindo concluir que apesar de demonstrar baixa adesão de práticas de controladoria, as práticas adotadas são relevantes para o desempenho das atividades da instituição financeira.

Complementarmente aos resultados obtidos com os questionários, foi possível obter, por meio de entrevista, a perspectiva da Controller sobre quais práticas não utilizadas pela instituição seria pertinente adotar o uso, as seguintes práticas foram citadas na resposta: Custeio por Absorção, Análise Custo/Volume/Lucro (ponto de equilíbrio), Planejamento tributário,

Custeio ABC, Balanced Scorecard (BSC), Teoria das Restrições (TOC) e Valor Econômico Agregado (EVA). Em comparativo com o estudo de McLellan e Moustafa (2011), é possível perceber uma oposição nas práticas de controladoria adotadas, na pesquisa desses autores foi identificado uma ampla adesão das práticas de custeio como o custeio padrão e o uso do Balanced Scorecard por parte das empresas analisadas, resultado este que não se refletiu no presente estudo, no qual nenhuma das práticas de custeio é utilizada pela instituição.

Para estudos futuros, recomenda-se que sejam aplicados questionários que englobem as mesmas práticas de controladoria ou grande parte das aplicadas neste estudo para que seja possível realizar pesquisas comparativas entre diferentes instituições financeiras cooperativas, possibilitando apontamentos sobre diferenças e semelhanças entre diferentes empresas do mesmo segmento, pois conforme McLellan e Abdel Al (2011), as práticas de contabilidade gerencial não diferem de uma empresa para outra, mas sim de uma estratégia organizacional para outra. Logo, tais comparações podem permitir identificar o nível de adesão das práticas, diferentes interpretações sobre a importância dessas práticas e a opinião de mais profissionais da área sobre quais práticas poderiam ser utilizadas. Além disso, viabilizaria a verificação dos mesmos objetivos em diferentes realidades, possibilitando analisar as práticas de controladoria em cooperativas em outras regiões do país ou até mesmo outros países, verificando conexões da controladoria com o meio externo.

## 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**, [S.l.], v. 20, n. 1, p.1-27, 2011.

AGUIAR, A. B. et al. Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. **Revista de Administração Empresarial**, São Paulo, v. 52, n.1, jan./fev. 2012.

AGRAWAL, S; GUERREIRO, R; PEREIRA, C A. How to measure gain-sharing in an outsourcing relationship: a case study in information technology environment. **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 16, n. 38, maio/ago. 2005.

AHMAD, K. The adoption of management accounting practices in malaysian small and medium size enterprises. **Asian Social Science**, Canadá, v.7, n.2, p. 236-249, 2014.

ALAEDDIN, O; THABET, A. A. S. Management accounting systems, credit risk management practices and organizational performance at commercial banking sector in Palestine. **International Journal of Accounting, Finance and Business**. Kota Bharu, v. 2, n. 5, p. 136-151, set. 2007.

ÁLVARO, V. P; RAMIRÉZ, K. A. Práticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratório. **Intangible Capital**. Quito, v. 13, n. 2, p. 479-497, 2017.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS EXECUTIVOS DE FINANÇAS, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - ANEFAC. **ANEFAC**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<https://www.anefac.com.br/anefac.aspx>>. Acesso: 10 jan. 2018.

BARRETT, R. Time-Driven Costing: The bottom line on the new ABC. **Business Performance Management Magazine**, [S.l.], Mar. 2005.

BENATTI, G; SALTORATO, P. O ato performático da reestruturação organizacional sob a ideologia da gestão baseada em valor. **Revista brasileira de gestão de negócios**. São Paulo, v.19, n. 64, abr./jun. 2017.

BIANCHI, M; BACKES, R G; GIONGO, J. A participação da Controladoria no processo de gestão organizacional. **Revista Contexto - UFRGS**, Porto Alegre, v. 6, n. 10, 2º sem. 2006.

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, Universidade de São Paulo, São Paulo 2006.

CARVALHO, F L; DIAZ, M M; NETO, S B; KALATZIS, A G. Saída e Insucesso das Cooperativas de Crédito no Brasil: Uma Análise do Risco. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 26, n. 67, p. 70-84, jan./fev./mar./abr. 2015.

CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

CONTROLADORIA: dicas para sua gestão não derrapar e sair da disputa. **Portal Endeavor Brasil**, [S.l.], 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/controladoria/>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

DALCHIVON, A; WERNKE, R; ZANIN, A. **Práticas De Controladoria Utilizadas Em Cooperativa Central De Crédito**: Estudo De Caso. II Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade da UFRGS, PPGCONT – UFRGS, Porto Alegre, 2017.

DOBBIN, F; JUNG, J. **The Misapplication of the Mr. Michael Jensen**: How Agency Theory Brought Down the Economy and Why It Might Again. *Markets on Trial: The Economic Sociology of the US Financial Crisis: Part B. Research in the Sociology of Organizations* 30B: 2010.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS - FEBRABAN. **Sistema brasileiro de autorregulação bancário**. Porto Alegre, 2015.

GONZÁLES, P G. A logística: custo total, processo decisório e tendência futura. **Revista de contabilidade e finanças**. v.13 n. 29. São Paulo. maio/ago. 2002.

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**, São Paulo, v. 7, n. 2, 2006.

HANSEN, D R; MOWEN, MM. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HOFFJAN, A.; KRUSE, H. Open book accounting in supply chains—when and how is it used in practice? **Cost Management**, [S. l], v.20, n°6, 2006.

HORNGREN, C. T. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Pearson, 2004.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **International Management Accounting Practice Statement (IMAP-1)**. Management Accounting Concept. Financial and Management Accounting Committee. Nova York, Mar. 1998.

KAJÜTER, P.; KULMALA, H.I. Open-book accounting in networks - potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v.16, ed. 2, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

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) — Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 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.

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

LUNKES, R J; SCHNORRENBARGER, D; ROSA, F S. Funções da Controladoria: uma análise do cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, São Paulo, v. 15, n 47, p. 283-299, abr./jun. 2013.

LUNKES, R J. et al. Análise da Legitimidade Sociopolítica e Cognitiva da Controladoria no Brasil. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 23, n. 59, p. 89-101, maio/jun./jul./ago. 2012.

MACIEL, L.; LIMA, R. **O perfil ideal do controller nas condições que se apresentam o mercado de trabalho no Brasil**. 2011. 7f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Paraíba, Vale da Paraíba, 2011.

MAHER, Michel. **Contabilidade de Custos: criando valor para a administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica. **Boletim do IBRACON**, São Paulo, ano XXII, n° 264, maio, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MALTA, L S; SOUZA, M A. Gestão Interorganizacional de Custos: uma análise bibliométrica. **RAC - Revista de Administração e Contabilidade** – CNECE digraf, Santo Ângelo Ano 14, n. 27, jan./jun. 2015.

McLELLAN, J. D.; MOUSTAFA, H. Management accounting practices in Gulf cooperative countries. **International Journal of Business Accounting and Finance**, Ruston, v. 5, n. 1, p. 129-142, 2011.

MIRANDA, L. C. Gerenciamento da cadeia de valor. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONDEN, Y. **Sistema de redução de custos, custo-alvo e custo-kaizen**. São Paulo: Bookman, 1999.

NIKOLAY, R; NEVES, L. F. Contabilidade Gerencial como Base à Controladoria, **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Taquara, FACCAT, n. 9, p. 55-80, 2016.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Thomson, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque se sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas., 2010.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins, 1999.

SCHIMMELFENIG, C. Cooperativismo de Crédito: Uma Tendência. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**. V. 5, n. 10, jan./jun. 2010.

SCHMIDT, P. SANTOS, J. L. dos. ARIMA. C. H. **Fundamentos de auditoria de sistemas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHMIDT, P; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. S. **Manual de Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, M.L.; FONTES, A.A. Discussão Sobre os Critérios de Avaliação Econômica: Valor Presente Líquido (VPL), Valor Anual Equivalente (VAE) e Valor. **Revista Árvore**, Viçosa - MG, v. 29, n. 6, p. 931-936, 2005.

UYAR, A. Cost and Management Accounting Practices: A Survey of Manufacturing Companies. **Eurasian Journal of Business and Economics**, Bishkek, 2010, 3 (6), 113-125.

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.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO PROFISSIONAL DA ÁREA DE  
CONTROLADORIA ENTREVISTADO NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
COOPERATIVA**

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