

**TEORIAS DE ESTUDO DA CONTROLADORIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E  
LACUNAS DE PESQUISA**

**CONTROLLERY STUDY THEORIES: A SYSTEMATIC REVIEW**

**Sileide Graciliano Dias Alves**

Mestre em Contabilidade - UNISINOS-PR

<https://orcid.org/0000-0003-0316-1072>

E-mail: [sileidegraciliano@gmail.com](mailto:sileidegraciliano@gmail.com)

**Sérgio Luiz Pedrosa Silva**

Doutor em Geografia (UFPE)

<https://orcid.org/0000-0002-6490-3132>

E-mail: [sergiopedrosa@uern.br](mailto:sergiopedrosa@uern.br)

**Carlos Alberto Diehl**

Doutor em Engenharia de Produção (UFSC)

<https://orcid.org/0000-0002-2382-6070>

E-mail: [cd@unisinis.br](mailto:cd@unisinis.br)

**Taciana Mareth**

Doutora em Engenharia de produção PUC-RJ

<https://orcid.org/0000-0002-5811-0101>

E-mail: [TMARETH@unisinis.br](mailto:TMARETH@unisinis.br)

**RESUMO**

O objetivo do artigo foi mapear a produção sobre as teorias de estudo da controladoria, através da revisão sistemática e da identificação de lacunas. A metodologia desenvolveu-se através pesquisa sistemática de artigos da base de dados *ISI Scopus* (WOS), sem delimitação de tempo, em artigos, na área de *Business, management and accounting e economics, econometricis and finance*, a amostra final foi realizada através de 50 artigos evidenciados na base *ISI Scopus*; pela análise das características, identificou-se com 8 publicações, o ano de 2018, com a maior produção sobre o tema; os EUA com maior número de publicações, destacando-se o periódico *Journal of Business Study*, com sete publicações; e a *University of Murcia Spain*, com quatro estudos, dos autores Baixauli e Sanchez (2014). O artigo mais citado foi de Bachmann (2001), com o título *Trust power and control in trans-organizational relations*, com 379 citações em trabalhos científicos. Em relação às teorias de estudos da controladoria, como principais destaques foram a teoria da agência, a teoria da autodeterminação e a teoria institucional e ainda outras teorias foram evidenciadas. As lacunas para futuras pesquisas nos artigos analisados foram apresentadas e discriminadas, destacando-se, problemas entre principal e principal, entre principal e credor, problemas do imperador, falta de informação de remuneração de diretores, problemas com acionistas de grande porte, risco em recursos humanos e problemas em conselhos de administração, dentre outras elencadas, entende-se que esse estudo foi relevante para academia, pois evidenciaram-se as principais teorias que estudam a controladoria e servirá

de orientação para futuras pesquisas sobre o tema, e como limitação para futuras pesquisas sugere-se que se estenda a outras bases de dados para se ampliar esse tipo de estudo.

**Palavras-chave:** Controladoria; Teorias relacionadas; Contabilidade de Gestão.

## **ABSTRACT**

The objective of the article was to map the production on the controllership study theories, through systematic review and the identification of gaps. The methodology was developed through systematic search of articles from the ISI Scopus (WOS) database, without time limits, in articles, in the area of Business, management and accounting and economics, econometrics and finance, the final sample was carried out through 50 articles evidenced in the ISI Scopus database; by analyzing the characteristics, it was identified with 8 publications, the year 2018, with the largest production on the theme; the USA with the largest number of publications, with emphasis on the Journal of Business Study, with seven publications; and the University of Murcia Spain, with four studies, by authors Baixauli and Sanchez (2014). The most cited article was by Bachmann (2001), with the title Trust power and control in trans-organizational relations, with 379 citations in scientific works. Regarding the theories of controllership studies, the main highlights were the agency theory, the self-determination theory and the institutional theory and still other theories were evidenced. The gaps for future research in the analyzed articles were presented and broken down, highlighting, problems between principal and principal, between principal and creditor, problems of the emperor, lack of information on the remuneration of directors, problems with large shareholders, risk in resources problems and problems in boards of directors, among others listed, it is understood that this study was relevant to academia, as it highlighted the main theories that study controllership and will serve as guidance for future research on the topic, and as a limitation for future ones research suggests that it should be extended to other databases to expand this type of study.

**Keywords:** Controllership; Related theories; Management Accounting.

## **1 INTRODUÇÃO**

O mundo dos negócios vive novos paradigmas no século XXI, na busca de mecanismos para solucionar questões que surgem na dinâmica das operações das organizações, conjugado ao rápido fluxo da informação, que se desenvolve em uma velocidade, cada vez mais rápida. Evidencia-se um cenário de mudanças, onde os atores não conseguem chegar a um consenso, conflitos esses estudados pela teoria da agência, em que se propõem vários processos de monitoramento para amenizar esse impasse (SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010; ANDRADE; ROSSETTI, 2014),

Como mecanismo de controle têm-se a controladoria, que ligada com dimensões externas ao ambiente da empresa, e ainda visa como objetivo suprir os gestores com informações preditivas e acuradas, nas suas tomadas de decisões. Bruni e Gomes (2010), destacam que as empresas norte-americanas alavancaram esse conceito, diante da carência de domínio existente entre filiais e matrizes, necessárias aos processos de fusões empresariais, em que era requerida uma central de controle capaz de reunir todas as operações organizacionais.

A controladoria possui ferramentas que auxiliam no processo de gestão, dentre elas a avaliação de desempenho, que direciona os esforços para o alcance das finalidades estabelecidas; ainda, o planejamento empresarial, que apoia a estrutura de controle interno para o acompanhamento das operações, e implementação de medidas corretivas. Pode-se destacar também, o sistema de informações, os relatórios e análise de investimentos, etc. (FREZATTI *et al.*, 2009).

Evidencia-se que nesse processo é inequívoca a atuação relevante do controle contábil e dos *experts* da área de finanças; principalmente o profissional com formação contábil, com uma ampla visão holística do sistema empresa, que organiza as informações para serem adequadas ao processo decisório para apoiar a administração (OLIVEIRA JÚNIOR; CHAVES JÚNIOR; LIMA, 2007).

A aplicação da controladoria possibilita às entidades, sejam elas públicas ou privadas, uma melhoria de desempenho, através da indicação de aspectos relevantes de suas atividades, antecipando-se tempestivamente na identificação e resolução problemas. Diante desse cenário surgem as pesquisas relacionadas à controladoria, de como se promover as diversas ferramentas que a mesma utiliza, e como esses instrumentos podem dar o suporte para as atividades das entidades, em que se procurou mapear a produção sobre as teorias de estudo da controladoria, através da revisão sistemática e da identificação de lacunas (NASCIMENTO; REGINATO, 2010; BEUREN; MACOHON, 2010).

Existe na literatura uma diversidade de teorias que estudam a controladoria, a teoria institucional, teoria da contingência, teoria do ator-rede e a teoria da agência dentre outras, destacando-se a teoria da agência, sendo a mais utilizada como fonte de estudos (ANDRADE ROSSETTI, 2014; CHEN 2019; HASSAN; ABBAS; GARAS 2019; MAAS; HEUGENS; REUS 2019).

Diante desse contexto surgiu a indagação das quais seriam as teorias que estudam as ferramentas utilizadas pela controladoria na execução do seu processo de gestão, neste contexto, o objetivo foi buscar essas teorias. O presente estudo foi dividido em: introdução; metodologia; análise sistemática, destacando; quantidade de publicações, vínculos institucionais dos principais autores, países com maior quantidade de publicações, os artigos mais citados, as teorias identificadas na pesquisa, e os seus resultados, em que se dividiu em dois blocos: teoria da agência e demais teorias; lacunas de pesquisas que apontam futuros estudos; as considerações finais e as referências utilizadas.

Em estudo realizado por Pasquali *et al.* (2016), sobre o cenário nacional de pesquisa sobre o tema controladoria e contabilidade gerencial, com uma base final de 26 artigos, pesquisas no banco de tese e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), evidenciou-se dentre outros aspectos, como principais teorias de estudo desse tema: a teoria institucional, teoria contingencial e teoria da agência, no tocante a temática de orçamento que é uma das ferramentas da controladoria.

No que lhe concerne Cardoso (2018), na análise dos perfis dos trabalhos de controladoria e contabilidade gerencial em artigos apresentados no Congresso da Universidade de São Paulo (USP), em que foram analisados 1.161 artigos no período de (2007 a 2017), onde se apresentaram 30 estudos relacionados a teoria aplicadas, que mais se destacaram foram: teoria contingencial, teoria da agência, teoria institucional e teoria do ator-rede.

E ainda Moreira (2017), em pesquisa realizada sobre as áreas de Contabilidade gerencial e Controladoria, nos anos 2014 a 2016, no Congresso da USP, apresentou através de uma análise qualitativa os principais autores identificados nesse período: Zonatto, Diehl e Cecon,

com 32% do portfólio, destacando-se o ano de 2014, como o de maior publicação, onde o estudo apresentou as ferramentas utilizadas e os estágios de estudos em que se encontram a contabilidade gerencial e a controladoria, em que concluí que essas áreas da contabilidade acompanham as constantes transformações que têm ocorrido no mundo dos negócios.

Desse modo, vislumbrou-se a relevância da realização desse estudo, visto que não se localizou na literatura uma revisão sistemática sobre as teorias de utilizadas para estudar a controladoria.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão sistemática da literatura, é um tipo de investigação direcionada em tema bem definido, que pretende identificar, escolher, ponderar e resumir as evidências proeminentes disponíveis, essas são consideradas estudos secundários, em que se apoiam nos estudos primários (artigos científicos) como sua fonte de dados, a metodologia de revisão sistemática, prevêem: elaboração de uma pergunta de pesquisa, busca nas bases de dados, seleção dos artigos, extração dos dados, avaliação, síntese dos dados e finaliza-se com redação e publicação dos resultados (GALVÃO; PEREIRA, 2014).

Na busca pelo objetivo da pesquisa foi realizada a análise sistemática, através da qual foram identificadas as teorias que estudam as ferramentas da controladoria em produções científicas, em que se evidenciou o caminho percorrido sobre os estudos relacionados a esse tema e novos caminhos que poderão ser trilhados para maior aprofundamento sobre o assunto. A base de dados para o desenvolvimento do estudo foi *Scopus (Elsevier)* e o período de coleta não foi delimitado, para se buscar todo o conteúdo que a base pode oferecer. Esta coleta de dados ocorreu no período de 13 a 17 de julho de 2019.

As palavras-chave utilizadas no critério de busca: *Controlling theories*. A busca inicial se deu por meio da palavra-chave sem distinção de área ou tipo de trabalho, em seguida foram selecionados apenas trabalhos considerados como *'article'* e por fim, o filtro considerou as áreas de: *'Business, management and accounting e economics, econometricis and finance'*, pela proximidade com o campo científico da controladoria, conforme (Quadro 1).

**Quadro 1** - Procedimentos adotados para refinamento da amostra de pesquisa.

Filtros	Quantidade de artigos
Palavras-chave no título, resumo e palavras-chaves	432
Tipos de trabalho: <i>Article</i>	164
Áreas	62
Teorias aplicadas a controladoria	50

Fonte: Dados da pesquisa

A busca iniciou-se através da plataforma da CAPES, na base de dados do *Scopus (Elsevier)*, em que através da seleção de 432 artigos, através das palavras chaves, *controlling theories*, na utilização dos filtros, ficando com 164 artigos, onde foram lidos os resumos desses para verificar a sua adequação, com o tema proposto (teorias de estudo da controladoria), após essa leitura, ficou-se com 62 artigos, que após a extração dos dados, 12 foram excluídos, foi utilizado como critério de exclusão dos artigos, o relacionamento do mesmo com a temática teorias aplicadas a controladoria, os temas que se desviaram dessa ótica foram descartados por não ser o nosso objeto de estudo; com isso ficou-se com 50 artigos para a avaliação.

### 3 ANÁLISE SISTEMÁTICA

Nessa seção são apresentados, o quadro de identificação dos artigos e suas respectivas teorias evidenciadas nos estudos da controladoria, gráfico com as publicações no transcorrer do tempo, as universidades que se destacaram em publicações, os países em que se localizam essas instituições, os artigos mais citados e seus autores, e as teorias evidenciadas, com os seus resultados, em que foram divididas em dois blocos, as relacionadas a teoria da agência e outro bloco das demais teorias.

Evidencia-se no quadro 2, as teorias que foram utilizadas nos artigos para estudar a controladoria, esse processo se realizou através de 50 (cinquenta) artigos, em que foram identificados através do (Quadro 2):

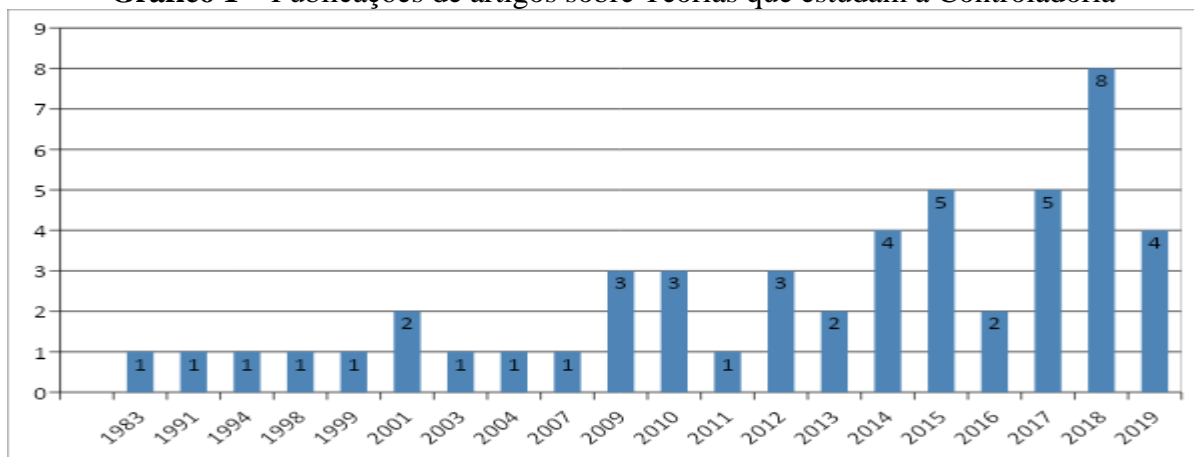
**Quadro 2 - Teorias Identificadas nos estudos sobre controladoria**

Teorias aplicadas nos Estudos	Artigos
<b>Teoria de Agência:</b> Chen (2019); Hassan; Abbas; Garas (2019); Maas; Heugens; Reus (2019); Calabrese (2018); Funchal; Pinto (2018); Panda; Leepsa (2017); Mafrolla, Matozza; D'amico (2016); Rossi, Cebula (2016); Baixauli; Belda; Mariz (2015); Baixauli; Sanchez (2014); Saravia (2014); Jansson (2013); Michilli; Zattoni (2009); Oswald; Muse; Rutherford (2009); Patelli; Prencipe (2007); Tosi; Brownlee; Silva (2003); Nowak; McCabe (2003); Mcconaughey; Matthews; Fialko (2001); Zajac; Westphal (1994); Oswald; Jahera (1991);	20
<b>Teoria da Autodeterminação:</b> Papachristopoulos; Xanthopoulos (2019); Kanat; Yaakoubi; Roth (2019)	03
<b>Teoria Institucional:</b> Piña; Avellaneda (2018); Bachmann (2001)	02
<b>Teoria do Intervalo Médio (MRT):</b> Rossi et al. (2018); <b>Teoria Crítica do coaching:</b> Louis; Diochon (2018); <b>Teoria da Troca social e (FWAs):</b> Azar; Khan; Eerde (2018); <b>Teoria da Inteligência do enfrentamento:</b> Srivastava; Tang (2018); <b>Teoria de Gerenciamento de Resultados:</b> Jackson; Rountree (2017); <b>Teoria da riqueza socioemocional (SEW) <i>Socioemotional Wealth theory</i></b> Gottardo; Moisello (2017); <b>Teorias da Contratação baseadas em referências:</b> Merluzzi, Sterling (2017); <b>Teoria da Aprendizagem:</b> Kim; (2015); <b>Teoria da Decisão comportamental:</b> Cascio; Boudreau (2014); <b>Upper Echelons Theory (UET) Escalões Superiores;</b> Orens; Rehuel (2013); <b>Institutional Anomie Theory (IAT):</b> Bame; Cullen; Martin (2013); <b>Teoria da Contratação Eficiente:</b> Matolcsy; Shan; Seethamraju (2012); <b>Teoria do intercâmbio Social:</b> Holland et al. (2012); <b>Teoria do sense making e sense giving:</b> Ole (2010); <b>Teoria da Complexidade:</b> Lauser (2010); <b>Teoria de Friend e Hasbrouck:</b> Fosberg (2004); <b>Teoria da Gestão de RH:</b> Othman (1998); <b>Teoria dos Sistemas:</b> Jermier (1983)	01 Cada

Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 1 apresenta a quantidade das publicações em período não delimitado sobre a temática teorias da controladoria, destacando-se que o maior índice de publicação ocorreu no ano de 2018, com 8 publicações.

**Gráfico 1 – Publicações de artigos sobre Teorias que estudam a Controladoria**



Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando que o ano de 2018 (período com maior publicação) evidencia-se estudos recentes sobre o tema, porém, observa-se no período, de 1983 até 2007 os estudos sobre o tema eram inexpressivos.

No que diz respeito às instituições de vínculos dos pesquisadores, destacam-se 3 (três) instituições, *University of Murcia Spain*, com 4 (quatro) artigos dos autores, BAIXAULI-SOLER, J.S., SANCHEZ-MARIN, G. (2014), *a Linnaeus University Sweden* com 2 (dois) artigos de ANDREAS JANSSON da *Auburn University, College of Business* com 3 (três) artigos de SHARON L. OSWALD. No Quadro 3 apresentam-se os países que mais realizaram pesquisas relacionadas a teorias que estudam a controladoria.

**Quadro 3 – Países/ pesquisas sobre teorias/ Controladoria.**

	Periódicos	Quantidade de Artigos	%
1	Estados Unidos	20	54
2	Austrália	6	16
3	Itália	4	11
4	Espanha	3	8
5	Holanda	3	8
	<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme o quadro 3, destacam-se os Estados Unidos da América, com 20 (vinte) artigos publicados e relacionados, em que se observa, que a maioria dos estudos se referem a Teoria da agência, analisados sobre diferentes aspectos e áreas distintas; em segundo, a Austrália com 6 (seis) publicações e em terceiro a Itália, com 4 (quatro), Espanha e Holanda, com 3 (três) estudos. Suécia, Bélgica, Colômbia, Brasil, Nova Zelândia, Índia, França, Grécia, e Israel, apresentaram um artigo cada.

O periódico com o maior número de publicações foi o *Journal of Business Study*, com 7 (sete), e tem como editor chefe Naveen Donthu, Anders Gustafsson, *All JBR Editorial Board Members*, e localiza-se nos EUA; o *international Journal of Business Science and Ali Management*, com 2 (duas) publicações têm-se: o *Journal of Management; European*

*Management Journal*; *Journal of Small Business Management* e o *Strategic Management Journal*. No Quadro 4, apresentam-se os 10 artigos mais citados conforme a base *Scopus*.

**Quadro 4** – Os 10 artigos mais citados sobre Teorias/ Controladoria

Nº	Título do artigo	Autores	Periódico	Citações
1	<i>Trust, power and control in trans-organizational relations</i>	Bachmann (2001)	<i>Publisher: Walter de Gruyter and Co.</i>	379
2	<i>The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When is more not Better?</i>	Zajac; Westphal, (1994)	<i>Strategic Management Journal</i>	303
3	<i>Founding family-controlled firms: Performance, risk, and value</i>	Mcconaughey; Matthews; Fialko (2001)	<i>Journal of Small Business Management</i>	259
4	<i>Making boards effective: An empirical examination of board task performance</i>	Nichilli; Zattoni; Zona (2009)	<i>British Journal of Management</i>	135
5	<i>The relationship between voluntary disclosure and independent directors in the presence of a dominant shareholder</i>	Patelli; Prencipe (2007)	<i>European Accounting Review</i>	126
6	<i>The influence of ownership on performance: An empirical study</i>	Oswald; Jahera (1991)	<i>Strategic Management Journal</i>	88
7	<i>An Empirical Exploration of Decision-making Under Agency Controls and Stewardship Structure</i>	Tosi; Brownlee; Silva, Katz (2003)	<i>Journal of Management Studies</i>	65
8	<i>The influence of large stake family control on performance: Is it agency or entrenchment?</i>	Oswald; Muse; Rutherford (2009)	<i>Journal of Small Business Management</i>	57
9	<i>Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation</i>	Hon (2012)	<i>Cornell Hospitality Quarterly</i>	55
10	<i>Agency problems and debt financing: Leadership structure effects</i>	Fosberg (2004)	<i>The international journal of business in society</i>	47
Total de citações				1514

**Fonte:** Dados da Pesquisa

O artigo mais citado foi *Trust, power and control in trans-organizational relations*, de Bachmann (2001), com 379 citações, em que analisou a confiança e o poder nas relações organizacionais, evidenciando dois padrões distintos de controle dos relacionamentos; no primeiro a confiança e o poder dominam os relacionamentos no nível interpessoal; no segundo o poder ocorre somente no nível da estrutura dos relacionamentos e se torna altamente propício ao desenvolvimento da confiança entre organizações individuais; assim as formas específicas de confiança e poder são estudadas, onde o ambiente organizacional é de alta relevância na formação das relações interpessoais nas organizações; utilizando-se como teorias de análise desses fatores, a teoria dos sistemas, a teoria da estruturação e o Novo Institucionalismo.

Dividiram-se as análises em dois blocos, o primeiro sobre a teoria de agência e o segundo bloco as demais teorias, em que emergiram a partir das análises para uma maior compreensão. Dos 50 artigos analisados, 20 deles (40%) se referem a estudos relacionados a teoria da agência, as demais teorias representam 60%, em que se dividiu em 5 fatores para melhor compreensão desses estudos (Quadro 5).

No tocante aos custos de agência, que seriam os despendidos para amenizar os conflitos de agência, para monitorar os agentes que atuam na organização (SAITO; SILVEIRA, 2008), têm-se os estudos de Rossi e Cebula (2016), em que investigaram a relação entre a dívida e a estrutura de propriedade através de uma amostra de empresas listadas na Itália para medir o papel assumido no controle e no monitoramento dos custos de agência.

Este estudo fornece três implicações práticas, a primeira é que a complementaridade entre dívida e concentração de propriedade fornece evidência do efeito entrincheiramento e tende a enfraquecer a empresa financeiramente; em segundo lugar, os resultados também fornecem informações úteis aos formuladores de políticas, que devem incentivar a presença de investidores institucionais; terceiro, os formuladores de políticas também devem encorajar a expansão do mercado acionário para aumentar a proteção dos acionistas, reduzindo os benefícios do controle privado.

**Quadro 5 - Artigos sobre a área de controladoria relacionados com a Teoria de Agência**

Custos de agência	Governança	Divulgação	Teorias relacionadas	Fatores estratégicos
Custos da informação; fluxo de caixa livre; Remuneração de executivos; Monitoramento de custos de agência	Atuação de acionistas de grande porte; Família fundadora; Efeito diversidade de gênero; Conselho Administrativo	Divulgações Narrativas - ND; Orçamento Público; Divulgação voluntária X conselhos independentes	Teoria da mordomia; teoria do entrincheiramento; Teoria da legitimidade	Fusões e Aquisições (M&A); Escândalos corporativos; Gerenciamento de Riscos Corporativos - ERM

Fonte: Dados da Pesquisa

No que lhe concerne, Baixauli e Sanchez (2014), examinaram a influência da concentração de propriedade sobre a eficácia da estrutura de remuneração de executivos em empresas na Espanha, analisando o papel dos acionistas controladores (*blockholders*). Os resultados mostraram que os acionistas majoritários internos têm uma influência negativa no alinhamento da remuneração dos executivos, com o conseqüente efeito adverso, através do desempenho da empresa, no interesse dos acionistas minoritários.

Na pesquisa de Saravia (2014), cujo objetivo foi desenvolver um novo índice empírico para permitir a identificação de corporações maduras com problemas de governança devido aos custos de agência dos fluxos de caixa livres, constatou-se que não são problemas transitórios, mas sim persistente para empresas maduras. Os resultados mostraram que, à medida que as empresas amadurecem, os fluxos de caixa livre aumentam, mais provisões preventivas são colocadas em prática e projeções negativas de valor presente líquido são realizadas.

No estudo de Oswald e Jahera (1991) examinaram a relação entre estrutura de propriedade e desempenho financeiro no contexto da teoria da agência. Os resultados sugerem que a propriedade está significativamente relacionada ao desempenho financeiro da empresa, mesmo após controlar o tamanho das empresas.

Em estudo sobre as percepções de diretores em empresas de capital aberto na Austrália, Nowak e McCabe (2003) discutiram o papel do diretor no acesso às informações na empresa. A conclusão central foi que os diretores percebem que o CEO e o Executivo conseguem obter controle sobre a informação; o fornecimento de informações apropriadas para as decisões da



Diretoria é entendida como dependente da integridade do CEO e do Executivo, pois são eles que ficam ditar o ritmo e interesses empresariais.

Ainda sobre estudos relacionados da controladoria com a teoria da agência, Zajac e Westphal (1994) apresentaram uma perspectiva alternativa que considera não apenas os benefícios, mas também os custos de incentivos e monitoramento em grandes corporações, o estudo desenvolve e testa uma perspectiva de custo - benefício de contingência nas decisões de governança como decisões de alocação de recursos, propondo como e porque os níveis observados de incentivos gerenciais e monitoramento podem variar entre as organizações temporalmente.

As pesquisas sobre Governança Corporativa (GC), Lanzonick e O'Sullivan (2002) evidenciam duas linhas de legitimidade para a GC. A orientada para os interesses dos *shareholders*, com foco principal na busca da maximização do retorno sobre os investimentos e a orientada para os interesses dos *stakeholders*, que é o grande entorno da empresa. Andrade e Rossetti (2014), destacam que os estudos evidenciam que estratégias para *oriented shareholders*, não apresentam resultados satisfatórios no longo prazo, quando os interesses dos demais *stakeholders* não são atendidos.

Nesse fator, evidenciaram-se, os estudos de Chen (2019), onde tratou sobre governança corporativa, nos conflitos de principal-principal (PP) e dos *blockholders* (acionistas majoritários). Os resultados sugerem implicações teóricas; e relatam que, os estudiosos internacionais de governança corporativa devem entender as motivações não financeiras dos acionistas ao avaliar os possíveis conflitos na estratégia de internacionalização e no desempenho, e ainda a literatura sobre PP deve mudar sua retórica dos conflitos para um bom equilíbrio entre benefícios e conflitos, dependendo do grau de heterogeneidade entre os principais.

Os autores Funchal e Pinto (2018) investigaram a relação entre a governança corporativa e o desempenho dos eventos corporativos, em que, os resultados sugerem que, após o controle dos níveis de governança, as ações dos eventos e do controle têm desempenho semelhante no ambiente empresarial.

Nos estudos de Governança, Baixauli, Belda e Mariz (2015), com base na teoria da agência e no modelo de agência comportamental, *behavioral agency model* (BAM), procurou esclarecer a influência das opções de ações executivas, *executive stock options* (ESOs), concedidas à equipe de gestão de topo, *top management team* (TMT), na tomada decisão com risco, e ainda o efeito da diversidade de gênero no (TMT) na relação entre os (ESOs) e a tomada de risco, depois de controlar os possíveis problemas de endogeneidade. Os resultados mostram que há uma relação em U invertido entre a riqueza criada pelos (ESOs) para os membros do (TMT) e a tomada de risco, e que os (TMTs) nos quais há representação feminina exibiram comportamento mais conservador comparado com o de (TMTs) sem gênero.

Em pesquisa sobre a lógica institucional propagada pela imprensa sueca para os grandes acionistas e a relação entre essa lógica e a atribuição de culpa por escândalos aos acionistas pela imprensa, realizado Jansson (2013). Os resultados revelam uma lógica institucional com uma noção clara do que constitui um proprietário real, que é uma reminiscência de uma compreensão de propriedade e controle prevalecente na literatura antes do surgimento da teoria da agência. Os verdadeiros proprietários estão associados à moderação da administração, responsabilidade, visão de longo prazo e influência legítima na empresa; em resposta aos escândalos, esta lógica institucional leva a imprensa sueca a questionar o 'realismo' de um acionista controlador ou, se não houver acionista controlador, deve-se culpar pela ausência de um proprietário real.

Também contribuíram Michilli e Zattoni (2009) para a abertura da ‘caixa preta’ dos conselhos de administração, em que, apoiam a ideia de que várias características e contingências do conselho, tanto no nível industrial e administrativo da empresa, devem ser reconhecidas nas análises realizadas pelo conselho.

Finalizando nesse bloco sobre governança, McConaughy, Matthews e Fialko (2001) utilizaram a estrutura da teoria de agência para testar os efeitos do controle da família fundadora sobre o desempenho da empresa. Constataram que controlando o tamanho, a indústria e a propriedade gerencial, os resultados sugerem que as empresas controladas pela família fundadora têm maior valor, são operadas de maneira mais eficiente e têm menos dívidas do que outras empresas.

Ainda, estudos da teoria da agência, relacionados a **divulgação**, em que a transparência está conexa a prestação de informações aos *shareholders*, e aos demais *stakeholders*, evidenciando a representação fidedigna da empresa e os caminhos que ela pretende trilhar (ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

Apresentaram-se os estudos de Hassan; Abbas; Garas (2019), onde testaram a ofuscação nos relatórios anuais examinando a associação entre a legibilidade das Divulgações Narrativas (NDs) e lucratividade das empresas. Os resultados mostraram que empresas com maior capacidade de leitura do relatório anual são mais lucrativas e têm menor custo de agência.

Já Calabrese (2018) examinou o papel dos fundos de estabilização orçamentária como estabilizadores fiscais para governos estaduais e locais durante períodos de declínio de receitas e deterioração das condições econômicas. Os resultados sugerem que as reservas operacionais mantidas por organizações sem fins lucrativos reduzem as diferenças de despesas durante as recessões e que, os gestores de organizações sem fins lucrativos valorizam os gastos atuais mais do que reservam fundos para o futuro. Nessa mesma ótica de estudo, Patelli e Prencipe (2007) investigaram a correlação entre dois mecanismos de controle: divulgação voluntária e conselheiros independentes. O estudo contribui para uma melhor compreensão da relação entre diferentes mecanismos de controle em ambientes específicos de agência.

Por sua vez, dois estudos se evidenciaram, sobre **Teorias relacionadas** a teoria de agência, são eles, Oswald, Muse e Rutherford (2009), em que a teoria da agência postula que quanto maior o grau de controle por parte daqueles com autoridade decisória, maior o desempenho organizacional geral, na teoria do entrincheiramento implica que, em níveis extremamente altos de controle interno por parte daqueles com autoridade de decisão, o desempenho organizacional é reduzido.

O segundo foi sobre a teoria da mordomia, onde Tosi, Brownlee e Silva (2003) enfatizaram o controle dos tomadores de decisão através de monitoramento e incentivos alinhados com as metas organizacionais, enfatizaram que os tomadores de decisão agirão no melhor interesse da organização, mesmo na ausência de controles. Panda e Leepsa (2017) realizaram uma revisão bibliográfica sobre as principais dimensões da teoria de agência.

E por último elencou-se os **fatores estratégicos**, o estudo de Maas, Heugens e Reus (2019) pesquisaram como a variação entre países em instituições que visam abordar problemas básicos de agência influenciam as decisões estratégicas das empresas em todo o mundo. Argumentaram que os interesses dos acionistas minoritários estão ameaçados por fusões e aquisições, devido aos problemas de agência com o principal; constatando-se que, em vez de agir no melhor interesse dos acionistas, os gerentes podem atuar como vice-reis, e extraírem mais remuneração.

Ainda nesse tópico, evidenciou-se a pesquisa de Mafrolla, Matozza e D’amico (2016) destacaram que os conflitos de agência entre acionistas controladores e minoritários, surgem quando a dispersão da propriedade diminui, e afeta a adoção do *Enterprise Risk Management* (ERM), quando a propriedade é mais dispersa, a empresa coloca mais foco nos projetos de ERM.

No quadro 6, apresentaram-se as teorias que estudam temas relacionadas a controladoria, em que se dividiu, em quatro fatores os artigos evidenciados para facilitar o entendimento.

No primeiro fator **Rewards/Motivation**, o sistema de recompensas promovidos pelas organizações, buscam motivar o desempenho eficiente dos subordinados na execução de suas atividades, os estudos se evidenciam na perspectiva de como esses incentivos promovem a eficácia organizacional (ALBUQUERQUE, 2009). Papachristopoulos e Xanthopoulos (2019), demonstraram como as recompensas no contexto da teoria da autodeterminação, contribuem para um comportamento generalizado no local de trabalho. Os resultados sugerem que o papel do significado funcional das recompensas para o desvio interpessoal depende se a necessidade de parentesco dos funcionários é satisfeita ou não no local de trabalho.

**Quadro 6** - Teorias diversas utilizadas nos estudos na área de controladoria

<i>Rewards/ Motivation</i>	<i>Performance</i>	<i>Strategic management</i>	<i>Human resource Management</i>
<i>Self-determination theory (SDT) – rewards; Efficient Contracting Theories; Self-determination theory (SDT) – imagination; Theory de Friend e Hasbrouck; Self-determination theory (SDT) - Motivation</i>	<i>Middle Range Theory (MRT); Results management theory; Upper Echelons Theory (UET); Social exchange theory; Theory of sensemaking e sensegiving</i>	<i>Socioemotional Wealth theory (SEW); Institutional Anomie Theory (IAT); Complexity theory perspective; Institutional theory systems theory</i>	<i>Critical theory of coaching; Flexible work arrangements (FWAs); Coping Intelligence (CI); Reference-Based Contracting Theories; Human resource management (HRM)</i>

Fonte: Dados da Pesquisa

No estudo de Kanat, Yaakoubi e Roth (2019), através da legitimidade da autoridade percebida e a associação entre os estilos motivadores dos supervisores, por meio da teoria da autodeterminação (SDT), os resultados do estudo mostraram que o estilo motivador de apoio à autonomia, mas não o estilo de controle, estava associado à satisfação no trabalho, ao comprometimento e ao esgotamento dos funcionários por meio da legitimidade.

Ainda sobre a Teoria da autodeterminação, Hon (2012) usando uma amostra de funcionários chineses da indústria hoteleira, apresentou resultados que apoiam o princípio da motivação intrínseca, através da aplicação da teoria da autodeterminação para modelar e examinar a motivação intrínseca e mostra que um senso de motivação autônoma entre os funcionários desempenha um papel significativo na previsão da criatividade dos funcionários.

No estudo de Fosberg (2004), através de estudos da teoria de Friend e Hasbrouck sobre administradores internos, sugeriram que os executivos que têm uma grande proporção de sua riqueza pessoal investida na empresa na forma de participações acionárias, se tornam relutantes em usar a quantidade ideal de financiamento da dívida; por sua vez, Matolcsy, Shan e Seethamraju (2012) estudaram os determinantes e as consequências do desempenho das

mudanças na estrutura de remuneração do CEO, o estudo demonstrou, que não remunerar os CEOs com ações, facilita a mudança nesse cargo.

Outro fator apresentado neste estudo foi a *Performance*, o sistema de mensuração de desempenho (PMS), destaca-se por discutir porque as organizações precisam avaliar o seu desempenho, e por que necessitam vincular medidas estratégicas nessa avaliação, sendo uma ferramenta utilizada para monitorar essas relações contratuais (ANDRADE; ROSSETTI, 2014); destacando-se os estudos de Rossi *et al.* (2018), através da Teoria do Intervalo Médio (MRT), desenvolvida por Broadbent e Laughlin (contabilidade de controle: perspectivas interdisciplinares e críticas), foi utilizada para explorar como a mudança na *Performance Management Systems* (PMS) ocorre em organizações culturais, os resultados revelam como os processos de (PMS) foram desenvolvidos no contexto de uma abordagem multifacetada para a mudança, permitindo a retirada de lições teóricas e práticas que podem ser replicadas em outros contextos.

Já Jackson e Rountree (2017) desenvolveram uma teoria que prevê que quanto menor o grau de correlação entre os lucros das empresas, maior a probabilidade de uma empresa emitir um sinal enviesado do seu desempenho, fornecendo previsões causais nos testes empíricos nos quais se examinou a probabilidade de uma empresa estar sujeita a uma Liberação de *Accounting and Auditing Enforcement Release* (AAER).

Nessa mesma ótica, Orens e Rehuél (2013) examinaram a influência específica do gestor idiossincrático sobre as disponibilidades de caixa da empresa; através da integração da *Upper Echelons Theory* (UET), escalões superiores, em que procuram explicar a liquidez das empresas, evidenciou-se que as características psicológicas e cognitivas dos CEOs, afetam o nível de importância que os esses e acionistas atribuem aos argumentos econômicos fornecidos pelas teorias tradicionais, afetando, a política de caixa.

Nessa mesma ótica de pesquisa, Holland *et al.* (2012) utilizou a teoria do intercâmbio social, para examinar a relação entre a confiança dos funcionários na administração, usando dados de funcionários australianos; já, Ole (2010) procurou identificar quais as políticas exercidas pelos gerentes médios que influenciam a mudança de resultado, o artigo permite uma visão de como atores políticos qualificados operam e contribuem para a literatura de mudança, demonstrando um forte acoplamento entre a prática, a política e os resultados da mudança, e ainda expandiram a compreensão de *sensemaking e sensegiving*, fornecendo evidências para um acoplamento forte com poder e política.

Com relação aos estudos na *Strategic management*, utiliza-se de informações contábeis e econômicas, para suprir os gestores da alta administração, para que possam tomar decisões acuradas para a eficácia organizacional (DIEHL, 2017), em que se apresentam fatores externos que podem afetar a organização.

Destacam-se os estudos de Gottardo e Moisello (2017) que investigaram quais características qualitativas podem explicar a sobrevivência das empresas familiares em caso de dificuldades financeiras, eles concentram sua atenção no impacto do controlador e, usando a *Socioemotional Wealth theory* (SEW), os autores descobriram que as empresas familiares têm uma probabilidade significativamente menor de incorrer em dificuldades do que as empresas não familiares, a dimensão do conselho e o número de membros da família na empresa afetam a probabilidade de dificuldades, mesmo controlando algumas características de risco da empresa, e também há evidência do efeito de mitigação de gênero no caso de uma CEO.

No estudo de Bame, Cullen e Martin (2013) evidenciaram como as variáveis de cultura e evasão fiscal, (IAT), influenciam os comportamentos antiéticos das empresas, uma

perspectiva transcultural examina a influência dessas forças, como, (individualismo, orientação de realização, assertividade, orientação humana) na evasão fiscal, controlando simultaneamente fatores institucionais, demográficos e atitudinais, os resultados sugerem uma série de implicações teóricas e práticas de pesquisa transcultural.

No artigo de Lauser (2010) analisaram-se os processos de mudança na fase de integração pós-fusão (PMI) a partir de uma perspectiva da teoria da complexidade, destacando como implicações práticas, que os líderes de integração precisam de um grande repertório de comportamentos para gerenciar os processos desafiadores de mudança, planejando e controlando as atividades de integração e permitindo que a auto-organização surja, as conclusões apresentam uma compreensão mais profunda dos processos de mudança na fase do PMI, usando a metáfora da teoria da complexidade.

Na pesquisa de Bachmann (2001) utiliza a teoria institucional para analisar confiança e poder como meio de coordenar relações transorganizacionais, assim, formas específicas de confiança e poder são identificadas e o ambiente institucional é visto como desempenhando um papel crucial; Jermier (1983) no artigo mais antigo deste estudo, identifica as influências controladoras das estruturas das organizações; destacando-se três principais dimensões da organização: especialização de estrutura, hierarquia de autoridade, e formalização dos processos, onde apresenta um entrelaçamento entre as três dimensões.

No último fator analisado, *Human Resource Management*, os estudos sobre as diversas abordagens sobre gestão de recursos humanos, evidenciam a necessidade das organizações se adaptarem as novas mudanças dos padrões de relações de trabalho e implementar políticas que atendam a esses novos processos (AZAR; KHAN; EERDE, 2018).

Evidenciaram-se os estudos de Louis e Diochon (2018) que contribuiriam para uma teoria crítica do *coaching*, destacando-se que ao abordar o *coaching* como um espaço político, vislumbra-se uma maior conscientização sobre as condições que facilitam o fortalecimento do *coaching*, o estudo realizou-se através da abordagem política lefebvriana do espaço, mais especificamente, mostrando que, dependendo da experiência do *coach* no seu espaço, três tipos de relações de poder são produzidos na tríade, *coach-coachee-organization*.

Azar, Khan e Eerde (2018) estudaram por meio da teoria da troca social, através da ferramenta Arranjos de Trabalho Flexíveis (FWAs), como amenizar conflitos profissionais e pessoais, os resultados apresentaram que a satisfação no trabalho e o conflito da vida pessoal, mediam a relação entre o uso dos (FWAs). Na pesquisa de Srivastava e Tang (2018) testaram e desenvolveram uma nova teoria formativa da *Coping Intelligence* (CI), em que afirmam que as estratégias de enfrentamento focadas em problemas e emoções contribuem de forma diferente para o construto latente do (CI).

Por último, nesse tópico, Merluzzi e Sterling (2017) examinaram o efeito da contratação através de referências sobre o número de promoções que os funcionários recebem e as diferenças nesse efeito entre os grupos demográficos, baseando-se em teorias de contratação em referências, desigualdade e mobilidade na carreira, eles argumentam que esse tipo oferece vantagens de promoção para as minorias em comparação com aquelas contratadas sem uma referência; e por fim, Othman (1998), deteve-se na *human resource management* (HRM), no tocante a análise de práticas que possam apoiar a gestão, detectou-se que as empresas de manufatura e serviços possuem práticas de (HRM) diferenciadas.

### 3.2 LACUNAS DE PESQUISAS

Neste tópico se apresentaram as lacunas de pesquisas evidenciadas nos artigos analisados, em que se sugerem propostas para futuros estudos sobre os temas relacionados, pelos autores no tocante a utilização da teoria da agência.

Chen (2019), propõem que estudos futuros devem reconhecer que as questões entre principal e principal na empresa multinacional é um construto multidimensional, composto de múltiplas fontes de conflitos além do foco tradicional entre acionistas controladores contra minoritários, em que esses aspectos devem ser estudados com maior profundidade e entrelaçamento.

Hassan, Abbas e Garas (2019) destacaram que pesquisas futuras são encorajadas a comparar a legibilidade de relatórios anuais nos países do Conselho do Golfo (GCC); Maas, Heugens e Reus (2019), apontam lacunas para o problema do imperador, que geralmente tem um efeito maior do que o problema do vice-rei, e parece ser mais crítico em certos países do que em outros, precisa-se de muito mais pesquisas sobre o papel dos diferentes tipos de proprietários em relação Fusões e Aquisições (M&A).

Calabrese (2018) sugere que pesquisas futuras devem continuar a analisar se as reservas exercem atividades contracíclicas em organizações sem fins lucrativos, dados mais precisos durante longos períodos podem ajudar os pesquisadores; Panda e Leepsa (2017) destacam que há uma escassez de estudos sobre os tipos de problema de agência como problema principal-principal e problema principal-credor. e verificou-se que existem poucos estudos realizados sobre os fatores que reduzem o custo de agência.

Saravia (2014) no seu artigo sugere que em pesquisas futuras devem ser observados, os seguintes fatores: a falta de informação detalhada sobre a remuneração de todos os executivos (diretores e não-conselheiros) pertencentes a equipe de gestão de topo impossibilita analisar todo o relacionamento entre remuneração de executivos, governança corporativa e desempenho da empresa, com isso deve-se aprofundar nesses temas para extrair resultados consistentes.

Papachristopoulos e Xanthopoulos (2019) apontam que pesquisas futuras devem considerar características pessoais, tais como valores extrínsecos e intrínsecos, contingência financeira de autoestima, e um conjunto de características que podem associar-se à forma como os funcionários percebem e fazem projeções relacionadas às recompensas que lhes são apresentadas; Kanat, Yaakoubi e Roth (2019), para futuros estudos sobre o tema relacionado a teoria da autodeterminação deve-se avaliar se os estilos motivadores percebidos pelo supervisor estão associados com o bem-estar do funcionário, através da legitimidade percebida, que não deve ser usada para interferir na causalidade dos fatos.

Piña e Avellaneda (2018), destaca que trabalhos futuros poderiam investigar se diferentes teorias ajudam a explicar porque as organizações adaptam certas práticas no contexto da governança colaborativa, como sugerido pela teoria institucional; Gottardo e Moisello (2017), neste estudo usou o tamanho de uma firma como um moderador da SEW, mas observaram que seria interessante considerar outros moderadores, como a presença de acionistas de grande porte não-familiares e o estágio geracional das empresas, outras pesquisas devem superar essas limitações e fornecer estudos transnacionais para verificar a robustez desses resultados em diferentes contextos culturais e institucionais.

Mafrolla, Matozza e D'amico (2016) evidenciam que um interessante estudo de acompanhamento seria usar outras metodologias de pesquisa, sobre a investigação sobre ERM

de empresas privadas, para pesquisar essa questão mais profundamente e a partir de *insights* suportados pelas complementaridades de estudos de caso e métodos de pesquisa.

Cascia e Boudreau (2014), como ponto de partida para futuras pesquisas e práticas destinadas a uma abordagem otimizada para o risco de RH, sugere-se que teorias e pesquisas sobre os modelos de decisões de equipes oferecem ferramentas e quadros valiosos para explorar a questão do risco de RH; Orens e Rehuel (2013), delineiam para pesquisas futuras, a respeito da formação de CEO, em que se deve considerar o nível de educação, não o tipo de educação, com relação a experiência do CEO, não se concentrar na experiência funcional, mas orientados para a técnica, e diferentes tipos de experiências funcionais que afetam o comportamento do CEO.

Bame, Cullen e Martin (2013), futuras pesquisas podem explicar o IAT em outros tipos de organizações, como as práticas das organizações levam às crises financeiras. Hon (2012), futuros estudos devem medir outros mediadores potenciais, como troca entre líder e membro e confiança cognitiva e afetiva entre gerentes e subordinados. Lauser (2010), os *insights* do workshop estão limitados a declarações pessoais dos participantes, de modo a investigar melhor o processo de PMI sob uma perspectiva de complexidade, pesquisas adicionais na forma de estudos de casos longitudinais, incluindo métodos de narrativa devem ser consideradas.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo identificar, a partir das publicações em periódicos da base *Scopus*, estudos realizados na área de controladoria, através de teorias diversas, para delinear-las, nessa busca foram analisados 50 (cinquenta) artigos que foram segregados, em uma análise sistemática e identificação de propostas para futuros estudos.

Pela análise das características, identificou-se o ano de 2018, com oito publicações; o país com maior 20 (vinte) publicações, foi o destaque os EUA, e possuindo também o periódico *Journal of Business Study*, com sete publicações; e a *University of Murcia Spain*, destacou-se com quatro estudos, dos autores Baixauli e Sanchez (2014). O artigo mais citado foi de Bachmann (2001), com o título *Trust power and control in trans-organizational relations*, publicado no *Publisher Walter de Gruyter and. Co*, com 379 citações em trabalhos científicos.

Com relação às teorias de estudos na área de controladoria, evidencia-se a teoria de agência, com 20 artigos, segregados em cinco áreas distintas, custos de agência, governança corporativa, divulgação, teorias relacionadas e fatores estratégicos (essa divisão teve o intuito de facilitar a análise dos artigos), em que se almeja o monitoramento dos custos de agência, como o principal fator de estudo. A teoria da autodeterminação, apresentou três estudos, dirigidos para os temas: recompensas, criatividade e motivação, já a teoria institucional evidenciou dois estudos, sobre recompensas e governança corporativa, as demais teorias apresentaram um artigo cada uma.

As lacunas apresentadas foram divididas em teoria da agência, em que se destacam sugestões para estudos entre controladores e minoritários, problema do imperador, reservas em empresas sem fins lucrativos, conflitos em principal-credor, fatores que reduzem os custos de agência, remuneração de executivos, mecanismos de controle, dentre outros.

Já as demais teorias identificadas, apresentaram sugestões para futuras pesquisas nas áreas de recompensas e motivações, desempenho, gestão estratégica, gestão de recursos humanos, com destaque de estudos nas teorias, Teoria da autodeterminação, teoria do alcance médio, teoria do gerenciamento de resultados, teoria dos escalões superiores, teoria das trocas

sociais, teoria da construção do significado e do sentido, Teoria da riqueza do instrutor, teoria da anomia institucional, teoria dos sistemas institucionais, teoria crítica do *coaching*, teoria de acordo de trabalhos flexíveis.

Dessa forma, entende-se que os objetivos dessa pesquisa foram alcançados, pois, apresentou-se a revisão sistemática sobre o tema *theories Controlling*, delineando as teorias que estudaram a controladoria na base *Scopus*, evidenciando-se várias teorias que foram utilizadas que poderão ser utilizadas em futuros estudos sobre essa temática.

Como limitação dessa pesquisa, tem-se que o estudo se realizou somente em uma base de dados, observa-se que sejam realizados estudos dessa natureza em outros periódicos e outras bases, e como sugestões para futuras pesquisas sobre essa temática, que sejam realizadas revisões sistemáticas sobre as teorias que foram evidenciadas.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, ANA. Peer firms in relative performance evaluation. **Journal of accounting and economics**, n. 48, p. 69-89, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2009.04.001>
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.
- AZAR, S.; KHAN, A.; VAN EERDE, W. Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes. **Journal of Business Research**, p. 134-143. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.004>
- BACHMANN, R. TRUST. **Power and control in trans-organizational relations Organization Studies**, p. 337-365. 2001. <https://doi.org/10.1177%2F0170840601222007>
- BAIXAULI-SOLER, J. S.; SANCHEZ-MARIN, G. Executive compensation and corporate governance in Spanish listed firms: a principal–principal perspective. **Review of Managerial Science**, p. 115-140. 2014. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0122-z>
- BAIXAULI-SOLER, J. S.; BELDA-RUIZ, M.; SANCHEZ-MARIN, G. Executive stock options, gender diversity in the top management team, and firm risk taking. **Journal of Business Research**, p. 451-463. 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.003>
- BAME-ALDRED, C. W.; CULLEN, J.; MARTIN, K. D.; PARBOTEEAH, K. P. National culture and firm-level tax evasion. **Journal of Business Research**, p. 390-396. 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.020>
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BEUREN, I. M.; MACOHON, E. R. Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência: um estudo em indústrias de móveis. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 10., 2010, São Paulo.



Anais... São Paulo: USP, 2010. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539127008.pdf> Acesso em 21 nov. 2019.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria Empresarial: Conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: EDUFBA, 2010.

CALABRESE, T. D. **Do operating reserves stabilize spending by nonprofit organizations?** Nonprofit Management and Leadership. p. 295-311. 2018.

<https://doi.org/10.1002/nml.21282>

CARDOSO, R. F. C. **Análise dos trabalhos de contabilidade gerencial e controladoria socializados nos congressos da USP e UFSC**. Monografia. UFSC, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/188370> Acesso em: 29 dez. 2019.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. HR. strategy: optimizing risks, optimizing rewards **Journal of Organizational Effectiveness**, p. 77-97. 2014. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0005>

CHEN, V. Z. Shareholder wealth effects of cultural diversity among blockholders: Evidence from cross-border acquisitions by U.S.-listed companies. Corporate Governance: **An International Review**, p. 186-209. 2019. <https://doi.org/10.1111/corg.12273>

DIEHL, CARLOS ALBERTO. Contabilidade de Gestão, Contabilidade Gerencial ou Controladoria: mesmo vinho, outros rótulos ou bebidas diferentes? **Management Control Review**, v. 2, n. 2, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/188370> Acesso em: 28 dez. 2019.

FOSBERG, R. H. Agency problems and debt financing: Leadership structure effects Corporate Governance: **The international journal of business in society**, p. 31-38. 2004. <https://doi.org/10.1108/14720700410521943>

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. R. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

FUNCHAL, B., PINTO, J.P. **Corporate events performance and corporate governance: the Brazilian evidence**. Corporate Governance (Bingley), p. 14-34. 2018. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2016-0219>

GALVÃO, T. F.; PEREIRA. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Revista Epidemiol.serv. saúde**, Brasília, n. 23. p. 183-184, 2014. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/ress/2014.v23n1/183-184/pt/> Acesso em: 30 dez. 2019

GOTTARDO, P.; MOISELLO, A. M. **Family firms, risk-taking and financial distress (2017) Problems and Perspectives in Management**, p. 168-177. 2017. [http://doi:10.21511/ppm.15\(2-1\).2017.01](http://doi:10.21511/ppm.15(2-1).2017.01)

HASSAN, M. K. A.; ABU ABBAS, B. A.; GARAS, S. N. B. **Readability, governance and performance: a test of the obfuscation hypothesis in Qatari listed firms Corporate Governance (Bingley)**, p. 270-298. 2019. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2018-0182>

HOLLAND, P.; COOPER, B. K.; PYMAN, A. A.; TEICHER, J. Trust in management: The role of employee voice arrangements and perceived managerial opposition to unions **Human Resource Management Journal**, p. 377-391. 2012. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12002>

HON, A. H.Y. **Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. Cornell Hospitality Quarterly**, p. 53-64. 2012. <https://doi.org/10.1177%2F1938965511424725>

JANSSON, A. **Real Owners and Common Investors: Institutional Logics and the Media as a Governance Mechanism. Corporate Governance: An International Review**, p. 7-25. 2013. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2012.00932.x>

JACKSON, A. B.; ROUNTREE, B. R, SIVARAMAKRISHNAN, K. Earnings co-movements and earnings manipulation. **Review of Accounting Studies**, p. 1340-1365 .2017. <https://doi.org/10.1007/s11142-017-9411-5>

JERMIER, J. M. Labor process control in modern organizations: Subtle effects of structure. **Journal of Business Research**, p. 317-332. 1983. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(83\)90015-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(83)90015-2)

JUNQUEIRA E.; NASCIMENTO, A. R. do. Pesquisa acadêmica gerencial no Brasil: análise e reflexões sobre teorias, metodologias e paradigmas. **RAC, Curitiba**, v.14, n.6, p. 1113-1133, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000700008>

KANAT-MAYMON, Y.; YAAKOBI, E.; ROTH, G. Motivating deference: Employees' perception of authority legitimacy as a mediator of supervisor motivating styles and employee work-related outcomes. **European Management Journal**, p. 769-783. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.004>

KIM, Y.; LUI, S. S. The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? **Journal of Business Research**, p. 1964-1973. 2015. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.006>

LANZONICK, W.; O'SULLIVAN, M. Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance. **Economy and Society**, v. 29. n.1, 2002. <https://doi.org/10.1080/030851400360541>

LAUSER, B. Post-merger integration and change processes from a complexity perspective. **Baltic Journal of Management**, p. 6-27. 2010. <https://doi.org/10.1108/17465261011016531>

LOUIS, D.; FATIEN DIOCHON, P. **The coaching space: A production of power relationships in organizational settings** *Organization*, p. 710-731. 2018.

<https://doi.org/10.1177%2F1350508418779653>

MAAS, A. J. J. R.; HEUGENS, P. P. M. A. R. P.; REUS, T. H. Viceroy or Emperor? An Institution-Based Perspective on Merger and Acquisition Prevalence and Shareholder Value. **Journal of Management Studies**, p. 234-269. 2019. <https://doi.org/10.1111/joms.12335>

MCCONAUGHY, D. L.; MATTHEWS, C. H.; FIALKO, A. S. Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. **Journal of Small Business Management**, p. 31-49. 2001. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00004>

MAFROLLA, E.; MATOZZA, F. B, D'AMICO, E. Enterprise risk management in private firms: Does ownership structure matter? **Journal of Applied Business Research**, p. 671-686. 2016. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i2.9603>

MATOLCSY, Z.; SHAN, Y.; SEETHAMRAJU, V. The timing of changes in CEO compensation from cash bonus to equity-based compensation: Determinants and performance consequences. **Journal of Contemporary Accounting and Economics**, p. 78-91. 2012. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2012.06.002>

MANES-ROSSI, F.; ALLINI, A. B.; SPANÒ, R.; MACCHIONI, R. Performance management change in archaeological sites: The case of Herculaneum Conservation Project. **Journal of Management and Governance**, p. 947-979. 2018. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9416-x>

MERLUZZI, J.; STERLING, A. Lasting effects? referrals and career mobility of demographic groups in organizations. **Industrial and Labor Relations Review**, p. 105-131. 2017. <https://doi.org/10.1177%2F0019793916669507>

MINICHILLI, A.; ZATTONI, A.; ZONA, F. Making boards effective: An empirical examination of board task performance. **British Journal of Management**, p. 55-74. 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00591.x>

MOREIRA, M. V. **Análise Bibliométrica e de Conteúdo das publicações do congresso USP na área de controladoria e contabilidade gerencial, nos anos de 2014 a 2016**. 44 f. Trabalho de Conclusão de Pós-Graduação - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2017. Disponível em: [http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/22313/1/PB\\_EGCF\\_XII\\_2017\\_24.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/22313/1/PB_EGCF_XII_2017_24.pdf) Acesso em: 28 dez. 2019.

NOWAK, M. J.; MCCABE, M. **Information Costs and the role of the Independent Corporate Director** *Corporate Governance: An International Review*, p. 300-307. 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00328>

OLE, H. The politics of middle management sensemaking and sensegiving **Journal of Change Management**, p. 195-215. 2010. <https://doi.org/10.1080/14697011003795669>

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JUNIOR, J. H.; SILVA, C. A. dos S. **Controladoria Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ORENS, R; REHEUL, A. M. Do CEO demographics explain cash holdings in SMEs? **European Management Journal**, p. 549-563. 2013. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.003>

OSWALD, S. L.; JAHERA, J. S., JR. The influence of ownership on performance: An empirical study. **Strategic Management Journal**, p. 321-326. 1991. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120407>

OSWALD, S. L.; MUSE, L.A.; RUTHERFORD, M.W. The influence of large stake family control on performance: Is it agency or entrenchment? **Journal of Small Business Management**, p. 116-135. 2009.

OTHMAN, R. Human resource management practice of service organizations: Evidence from selected Malaysian firms. **Journal of Asia-Pacific Business**, p. 65-80. 1998. [https://doi.org/10.1300/J098v02n03\\_05](https://doi.org/10.1300/J098v02n03_05)

PANDA, B.; LEEPSA, N. M. Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. **Indian Journal of Corporate Governance**, p. 74-95. 2017. <https://doi.org/10.1177%2F0974686217701467>

PAPACHRISTOPOULOS, K.; XANTHOPOULOU, D. Functional meaning of rewards and interpersonal deviance in the workplace: the moderating role of basic psychological needs satisfaction. **International Journal of Business Science and Applied Management**, p. 1-16. 2019. Disponível em: [https://www.business-and-management.org/library/2019/14\\_1--1-16-Papachristopoulos,Xanthopoulou.pdf](https://www.business-and-management.org/library/2019/14_1--1-16-Papachristopoulos,Xanthopoulou.pdf) Acesso em: 28 dez. 2019.

PASQUALI, K. da S.; SANTOS, T. C. B. Dos.; TOIGO, L. A.; SILVA, S. C. Do. Cenário Nacional da produção científica sobre orçamento: uma revisão sistemática. **XVIII – USP International Conference in Accounting**. São Paulo-SP, 2018.

PATELLI, L.; PRENCIPE, A. **The relationship between voluntary disclosure and independent directors in the presence of a dominant shareholder**. *European Accounting Review*, 5-33. 2007. <https://doi.org/10.1080/09638180701265820>

ROSSI, F.; CEBULA, R. J. **Debt and ownership structure**: evidence from Italy Corporate Governance (Bingley), p. 883-905. 2016. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2016-0025>

SARAVIA, J. A. The lifecycle of the firm, corporate governance and investment performance. **Corporate Ownership and Control**, pp. 224-238. 2014. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2390124>

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M. Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista RAE- Clássicos**. 2008. Disponível em:

<https://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a07.pdf> Acesso em: 30 dez. 2019.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, Agência e Interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de Institucionalização.

**Revista de Administração de Curitiba -RAC**, ed.3. 2010. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000500002>

SRIVASTAVA, R. V.; TANG, T. Coping intelligence theory: coping strategies, satisfaction and sales commission. **Journal of Business and Industrial Marketing**, p. 610-624. 2018.

<https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2017-0072>

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

TOSI, H.L.; BROWNLEE, A. L.; SILVA, P.; KATZ, J. P. An Empirical Exploration of Decision-making Under Agency Controls and Stewardship Structure. **Journal of Management Studies**, p. 2053-2071. 2003.

<https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00411.x>

VAILATTI, J. L.; ROSA, F. DA. S.; VICENTE, E. F.R. A teoria institucional aplicada à contabilidade gerencial: análise da contribuição teórica e metodológica de publicações internacionais ocorridas no período de 2006 a 2015. **Revista Catarinense de Ciências Contábeis**. V.16, p. 97-111, 2017.

<https://doi.org/10.16930/2237-7662/rcc.v16n47p97-111>

ZAJAC, E. J., WESTPHAL, J. D. The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When is more not Better? **Strategic Management Journal**, p. 121-142. 1994.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250150909>