

Ferramentas da controladoria aplicadas na gestão e tomada de decisão em uma empresa distribuidora de energia elétrica

Karini Ferreira Silva Valverde (Energisa) - karini0911@gmail.com

Antônio Augusto Brion Cardoso (UFJF - Campus GV) - gutobrion@gmail.com

Elizangela Lourdes de Castro (UFJF) - elizufjf@gmail.com

Vinícius Masson Palha (Facsum) - vinicius.masson.palha@hotmail.com

Aline Gomes Peixoto Gouveia (UFJF) - aline.gouveia@ufv.br

Resumo:

Sabe-se que as empresas distribuidoras de energia são sujeitas à regulação do órgão público ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) cujo principal objetivo é garantir a qualidade e continuidade do serviço, bem como estipular um preço de serviço que remunere os investimentos das empresas e ao mesmo tempo seja considerado justo aos olhos do governo e para a população de cada Estado do país. Esta regulação, de certa forma traz uma limitação no que tange a definição de estratégias. Com base nisso, o presente estudo objetiva-se em apresentar a aplicabilidade das ferramentas da controladoria estratégica, de forma a trazer excelência na gestão de uma empresa distribuidora de energia elétrica. Para alcançar os objetivos foi feita uma pesquisa exploratória, especificamente um estudo de caso nas empresas que fazem parte do Grupo Energisa, o sexto maior grupo em distribuição de energia elétrica do Brasil. As entrevistas foram realizadas com gestores do Grupo e após análise, foi possível identificar que a aplicação das ferramentas da controladoria possibilitou o alcance de resultados positivos nas distribuidoras de energia, inclusive sendo responsáveis por diversos prêmios recebidos pela empresa.

Palavras-chave: Controladoria. ANEEL. Estratégia. Gestão

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

Ferramentas da controladoria aplicadas na gestão e tomada de decisão em uma empresa distribuidora de energia elétrica.

Resumo

Sabe-se que as empresas distribuidoras de energia são sujeitas à regulação do órgão público ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) cujo principal objetivo é garantir a qualidade e continuidade do serviço, bem como estipular um preço de serviço que remunere os investimentos das empresas e ao mesmo tempo seja considerado justo aos olhos do governo e para a população de cada Estado do país. Esta regulação, de certa forma traz uma limitação no que tange a definição de estratégias. Com base nisso, o presente estudo objetiva-se em apresentar a aplicabilidade das ferramentas da controladoria estratégica, de forma a trazer excelência na gestão de uma empresa distribuidora de energia elétrica. Para alcançar os objetivos foi feita uma pesquisa exploratória, especificamente um estudo de caso nas empresas que fazem parte do Grupo Energisa, o sexto maior grupo em distribuição de energia elétrica do Brasil. As entrevistas foram realizadas com gestores do Grupo e após análise, foi possível identificar que a aplicação das ferramentas da controladoria possibilitou o alcance de resultados positivos nas distribuidoras de energia, inclusive sendo responsáveis por diversos prêmios recebidos pela empresa.

Palavras-chave: Controladoria. ANEEL. Estratégia. Gestão.

Área temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 Introdução

De acordo com Fernandes, (2016), “o setor elétrico brasileiro é um complexo ambiente econômico cuja regulação é de responsabilidade da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica)”.

Com a primeira reforma (1995-2003) o setor elétrico brasileiro passou a contar com a maioria dos elementos de um mercado regulado clássico: um regulador, um operador independente, um operador de mercado a granel e separação funcional entre geração, transmissão, distribuição e comercialização. (FERNANDES, 2016, p. 17, *apud* PAGLIARDI e SOBREIRO DIAS, 2011).

A ABRADÉE (Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica) destaca que a energia elétrica não pode ser armazenada de forma economicamente viável, isso torna complexa a gestão de resultados de uma empresa distribuidora de energia no que tange a necessidade de equilíbrio constante entre oferta e demanda.

O caso das distribuidoras de energia elétrica brasileiras é rico do ponto de vista gerencial, pois, ao mesmo tempo em que estas empresas são monopolistas na atividade de distribuição de energia elétrica, elas têm seus mercados de comercialização de eletricidade segmentados em clientes potencialmente livres e em clientes cativos. Esta característica peculiar faz com que os clientes cativos tenham seus interesses de qualidade e preço defendidos pelo órgão regulador da atividade, enquanto que os clientes potencialmente livres podem escolher entre terem seus interesses defendidos pela regulação – quando continuam recebendo a sua energia da concessionária local – ou pela concorrência no mercado livre – quando mudam de fornecedor de energia elétrica, optando por um agente atuante no mercado livre. (MARGUERON, 2016, p.1-2)

Tanto o OPEX (*Operational Expenditure* - Despesas Operacionais) quanto o CAPEX (*Capital Expenditure* - Despesas de capital ou investimentos) de uma empresa distribuidora de

energia elétrica são regulados e acompanhados pelo órgão público ANEEL, o que traz grandes desafios para os gestores no momento de formularem as estratégias arrojadas de negócios e elaborarem os acompanhamentos dos resultados. Essa gestão eficiente vai refletir, também, no processo de revisão tarifária da concessionária, onde a empresa pode conseguir remuneração de seus investimentos através de aumento na bandeira tarifária.

A evidenciação do equilíbrio econômico financeiro das empresas do setor elétrico é relevante na medida em que dela dependem: O órgão regulador para definição de políticas públicas; o investidor privado no que se refere ao interesse para realização de novos investimentos na área; o mercado de capitais na condição de financiador do desenvolvimento do mercado de energia; e, por fim, à sociedade em geral na condição de usuária do serviço. (FERREIRA, 2009, p.17)

Segundo Travassos (2016), “a distribuidora de energia elétrica instituiu na atualidade, uma gestão de controle dos indicadores financeiros e de produtividade, tendo a controladoria como principal aliado para a execução do planejamento estratégico”.

A controladoria, no mundo moderno, deve ser considerada um suporte indispensável na tomada de decisões, as informações geradas por esse órgão deve estar sempre “on line” e confiáveis para auxiliar neste processo que, conjuntamente com a logística, tem como objetivos a redução de custos e aumento da lucratividade, para garantir a sobrevivência da empresa moderna (PADOVEZE, 2012).

No que tange às distribuidoras de energia, a execução de algumas estratégias pode sofrer influência da entidade reguladora. Segundo Jarzabkowsk e Fenton (2006), os reguladores podem exigir que as empresas moderem sua posição competitiva, a fim de assegurar condições equitativas entre os demais participantes do setor. Neste sentido, as empresas inseridas neste contexto, vivem sob constante tensão, à medida que lutam para acomodar estratégias comerciais e não comerciais contraditórias simultaneamente. Ainda segundo os autores acima, os gerentes de tais empresas reguladas sabem que, para cumprir seus objetivos contraditórios, devem desenvolver práticas de organização separadas que lhes permitam evitar que as estratégias reguladoras e competitivas entrem em conflito direto.

Com base no exposto, a utilização da controladoria em um ambiente regulado possui características distintas de outros setores, desta forma, o presente estudo se encontra diante da seguinte problemática: Como a utilização das ferramentas da controladoria podem auxiliar na gestão de empresas distribuidoras de energia elétrica no Brasil, de forma a proporcioná-las excelência em suas atividades? Com base nisso, objetivou-se com este estudo, analisar como a utilização das ferramentas da controladoria podem auxiliar na gestão de empresas distribuidoras de energia elétrica no Brasil. Especificamente, buscou-se identificar por meio de entrevistas as ferramentas utilizadas em uma distribuidora de energia, o alcance de metas e resultados satisfatórios aos acionistas das empresas, promovendo o crescimento organizacional e utilizando um modelo de gestão empresarial apoiado nas ferramentas de controladoria *balanced scorecard*, gestão estratégica, gestão estratégica de custos, gestão financeira, gestão orçamentária e sistema de informações, cumprindo as regras dos mercados elétrico e financeiro, das demonstrações contábeis impostas ao setor, bem como metas e compromissos firmados com o órgão regulador ANEEL.

A teoria que fundamentará esta pesquisa, são conceitos que envolvem a controladoria e suas ferramentas, bem como as especificidades do setor elétrico, com seus propósitos e regulações. Para alcançar o objetivo, o método a ser utilizado é uma pesquisa exploratória e descritiva quanto aos objetivos, com abordagem qualitativa, especificamente será adotado um estudo de caso.

2. Controladoria

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008), a globalização criou a demanda por melhores práticas de gestão, exigindo das organizações desempenho nunca antes experimentado. Nesse sentido, a necessidade de se tomar decisões cada vez mais acertadas, levando em consideração às mudanças tanto no ambiente externos, quanto no ambiente interno das organizações, elevou a contabilidade a um novo patamar e para Padoveze (2009), controladoria é este novo degrau.

Martins (2005) afirma que a controladoria tem a finalidade de garantir informações adequadas ao processo decisório dos gestores, colaborando assim para a busca pela eficácia da empresa e de suas subdivisões. Silva e Dandaró (2017) completam dizendo que a controladoria agrega dados de todos os departamentos da organização e também do mercado externo, informando à direção sobre o que está ocorrendo e quais medidas devem ser adotadas para que os objetivos traçados sejam alcançados.

O profissional da controladoria, o *controller*, segundo Mosimann e Fisch(1999) necessita de habilidades que vão além da formação contábil, visto que, para garantir e eficácia da decisão, o gestor precisará das informações, não apenas contábeis, como também relacionadas à produção, custo, orçamentos etc. Na visão de Koliver (2005), o controller precisa ter uma visão ampliada uma vez que ele não deve se restringir a uma função específica e sim ao controle de diversas áreas dentro da organização.

As funções da controladoria foram sofrendo modificações ao longo dos anos. No início, segundo Dalmacio et al. (2007), a controladoria tinha funções estritamente contábeis que foram se ampliando e ganhando aspectos gerenciais, porém, a partir da década de 60, funções como planejamento e controle foram agregadas para atender as demandas mercadológicas. Horngren (1971) listou as seguintes funções para a controladoria. a) Planejamento para o controle; (b) Relatórios e interpretação; (c) Avaliação e assessoramento; (d) Administração tributária; (e) Relatórios para o governo; (f) Proteção de ativos; (g) Avaliação econômica.

Neste sentido, segundo Peleias (2002) a controladoria é responsável pela coordenação de esforços com vista à otimização da gestão e também pela criação, implantação, operação e manutenção de sistemas de informações que oferecem suporte ao processo de planejamento e controle. Para Padoveze (2012) afirma que a missão da controladoria é suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de seu sistema de informação, que é um sistema de apoio à gestão. Dessa forma, a controladoria fica incumbida de assegurar a eficácia da empresa mediante o controle de operações e de seus resultados planejados e usa para isso algumas ferramentas.

2.1. Planejamento estratégico

Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

Para que ocorra a execução da estratégia é necessário que todas as pessoas que façam parte da organização estejam comprometidas, desde o presidente até a base da estrutura organizacional, fazendo com que haja intenso engajamento, consenso, conhecimentos, informação, estejam motivados, compromissados e liderança por parte de toda a cúpula da empresa (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009).

De acordo com Vianna (2007), “a análise e o monitoramento do ambiente são de extrema importância para a identificação de possíveis ameaças e oportunidades, que o ambiente externo e interno condiciona”.

O planejamento estratégico seria a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir as metas e planos de ação que se transformem em vantagem frente à concorrência. Para tanto a empresa deve levar em conta os seus

principais números, estudar a concorrência analisando internamente e definir objetivos a serem alcançados que servirão de guia à empresa. Já o planejamento operacional define-se como a materialização prática para a realização das metas definidas no planejamento estratégico. Seria uma espécie de operacionalização do planejamento estratégico, ou seja, um plano destinado à execução do plano estratégico, é neste momento que se estabelece as responsabilidades, recursos humanos, financeiros e materiais, bem como um cronograma de trabalho. (MARTINS, 2005, p. 10-13)

2.2. Gestão orçamentária

Para Araujo e Arruda (2004, p. 65), “O processo orçamentário pode ser definido como o conjunto das funções a serem cumpridas pelo orçamento em termos de planejamento, controle gerencial e controle operacional”.

Maccarini apud Zdanowicz (1984) diz que “o orçamento é um instrumento de planejamento e controle vinculado aos planos de produção e de investimento, visando otimizar o rendimento dos recursos físicos e monetários à disposição da empresa”.

O orçamento é dividido em dois blocos: etapa operacional e etapa financeira. A etapa operacional representa os planos que viabilizam condições para estruturação de atividades da organização, integrando desta forma essas atividades as devidas operações. A etapa financeira corresponde à decodificação de todas as atividades, para uma linguagem comum, a linguagem monetária. (BORINELLI, 2006)

Em uma empresa distribuidora de energia elétrica o planejamento orçamentário deve levar em consideração os limites de despesas e investimentos, (*OPEX* e *CAPEX*) regulados pelo órgão público ANEEL, para cada contrato de concessão de distribuição. Esses valores impactam diretamente na revisão tarifária da empresa, que é o reajuste periódico da tarifa de energia previsto também no contrato de concessão.

2.3. *Balanced Scorecard*

No início da década de 1990, o BSC (*Balanced Scorecard*) foi desenvolvido pelos professores Robert S. Kaplan e David P. Norton, da *Harvard Business School (EUA)*, como uma moderna técnica de gestão estratégica através de indicadores capaz de criar valor para as corporações através de uma eficaz execução da estratégia. O BSC permite que a empresa crie indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas, a saber: aprendizado e crescimento, processos, clientes e resultados.

O BSC (*Balanced Scorecard*) traduz a missão e a estratégia das empresas em um conjunto global de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica da empresa (KAPLAN E NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* pode ser utilizado para: - divulgar a estratégia para toda empresa; direcionar as metas departamentais e pessoais com a estratégia; reunir os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e direcionar iniciativas estratégicas; executar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas e conseguir *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoar. (CREPALDI, 2008, p. 324)

Kaplan e Norton (1997) mencionam que “a resistência natural à aceitação de metas mais ousadas pelos executivos e por suas equipes é vencida com menor dificuldade quando se utiliza o *Balanced Scorecard*”.

2.4. Gestão estratégica de custos

Martins (2003) nos explica que “a gestão estratégica de custos requer uma análise mais profunda dos custos que vão além dos limites da empresa”. Ser um líder de mercado envolve ter uma boa estratégia de liderança em custos.

O objetivo da estratégia de liderança é ter o menor custo do mercado, os preços praticados podem ser menores em comparação a concorrência ou até mesmo semelhantes, garantindo assim uma elevada margem de lucro. (PORTER, 2009).

[...] baseado em um conceito de departamentalização, os centros de custos são unidades contábeis de acumulação utilizadas para acumular os gastos por setor, atividade ou departamento. Em geral, seguem a estrutura organizacional da empresa, seguindo também a configuração de responsabilidades da hierarquia. Os centros de custos acumulam em um primeiro momento, apenas os gastos por setor, atividade ou departamento, não havendo preocupação com possíveis receitas de cada um desses centros de responsabilidade. (PADOVEZE, 2003, p. 261)

Para o sucesso empresarial e preciso que os gestores analisem as melhores formas de alocar os custos a fim de determinar uma política sólida e satisfatória, para desta forma, obter informações precisas da contabilidade de custos a fim de auxiliar na gestão. (LEONE E LEONE, 2010).

A Gestão de Custos e o Controle de Custos sempre fizeram parte da rotina das empresas. A redução de custos é considerada crucial para manter o lucro nas empresas e segurar o preço baixo para competir com o mercado. A concorrência, principalmente por conta da entrada de empresas orientais no mercado na década de 70, fez com que as empresas se preocupassem com os custos, muitas vezes somente para sobreviver no mercado. (MARTINS, 2003)

2.5. Gestão financeira

Westerfield e Jaffe (2002, p. 26) afirmam que “a finalidade de uma empresa é criar valor para seus proprietários. Assim, o principal objetivo da administração financeira é maximizar a riqueza dos acionistas”.

Administração Financeira, no ambiente empresarial, volta-se essencialmente para as seguintes funções:

1) Planejamento Financeiro: evidenciar a necessidade de crescimento da organização; identificar problemas e desafios futuros; selecionar ativos rentáveis e condizentes com a empresa; estabelecer rentabilidade mínima dos ativos; 2) Controle Financeiro ou Controladoria: acompanhar e avaliar o desempenho financeiro da empresa; analisar desvios dos indicadores financeiros (há pelo menos 200 deles), comparando o previsto com o realizado; definir medidas corretivas básicas; implementar medidas corretivas; verificar eficácia; 3) Administração de Ativos: estabelecer a melhor estrutura em termos de risco e retorno dos ativos; acompanhar defasagens entre entradas e saídas (fluxo de caixa, gestão do capital de giro); 4) Administração de Passivos: gerenciar estrutura de capital (financiamentos) da organização; garantir a estrutura de capital mais eficaz em termos de liquidez, risco financeiro e redução de custos. (SILVA, 2013, p. 3)

As empresas enfrentam duas grandes questões financeiras: “quais investimentos fazer” e “como pagar por eles”. A primeira questão que envolve o gasto de dinheiro e a segunda que envolve arrecadação desse dinheiro. (BREALEY e MYERS, 2005, p.13)

2.67. Sistemas de informações gerenciais

Oliveira (2008, p.27-28) define “os sistemas de informações gerenciais como processos utilizados para transformar dados em informações que auxiliem no processo decisório da empresa”.

Os sistemas de informações gerenciais tornam-se indispensáveis, pois na grande maioria das empresas que utilizam sistemas informatizados, há muitos dados que estão à disposição, mas esses dados por si não podem ser utilizados no processo de tomada de decisões sem antes passar por um processo de conversão, de transformação, fazendo com que se tornem efetivamente informações. É nesta etapa onde os sistemas de informações gerenciais atuam, compilando estes conjuntos de dados em informações processadas. (OLIVEIRA, 2008, p. 28)

Matsumoto (2008) explica que “com o desenvolvimento tecnológico, as organizações tendem a ter maior necessidade de armazenamento e controle gerencial das informações para as tomadas de decisão”.

3. Especificidades de uma empresa do setor elétrico

3.1. A contabilidade regulatória e societária em uma empresa do setor elétrico

“A Contabilidade Regulatória utilizada pelo órgão público ANEEL tem a finalidade de controle e monitoramento a atividade concedida de distribuição de energia”. (FERREIRA, 2009, p.20).

Através da Resolução Normativa nº 396, de 23 de fevereiro de 2010, a ANEEL instituiu a Contabilidade Regulatória no setor elétrico brasileiro. Com isso as empresas distribuidoras passaram a obedecer às orientações quanto aos registros contábeis, à elaboração das demonstrações contábeis e à regulamentação tarifária. No ano de 2001 a ANEEL realizou a reformulação do plano de contas do setor de energia elétrica e criou o MCPSE (manual de controle patrimonial do setor elétrico) foi estabelecido através da resolução nº444, que contém a padronização das normas, edição e publicação das demonstrações contábeis das empresas do setor elétrico.

A principal característica que fundamenta a criação da contabilidade regulatória é a impossibilidade de registro dos chamados ativos e passivos regulatórios por parte das concessionárias. Para que se entenda a afirmação anterior é necessária uma fundamentação mais detalhada sobre o que seriam os ativos e passivos regulatórios. Estas duas rubricas objetivam registrar a variação, positiva (ativo) ou negativa (passivo) dos custos não gerenciáveis (conhecida como Parcela A da estrutura tarifária) com relação ao último reajuste tarifário anual até que se proceda ao mecanismo de reajuste tarifário e assim as empresas possam baixar suas contas, confrontando com os aumentos ou diminuições ajustadas pelas tarifas. (BRUGNI, RODRIGUES e CRUZ, 2011, p. 113)

A Contabilidade Societária no Brasil, hoje, é regida por um conjunto de normas ou leis (Lei das Sociedades por Ações - Lei nº 6.404/76, alterada pela Lei nº 11.638/2007; do Código Civil Brasileiro Lei nº /2002) sobre a contabilização, constituição, legalização, estruturação, funcionamento, reorganização, dissolução, liquidação e extinção das sociedades em geral.

O regulador ANEEL utiliza a contabilidade societária como partida para estabelecimento de uma contabilidade regulatória na qual há a necessidade do detalhamento da especificidade das entidades reguladas para permitir o controle e o monitoramento da atividade concedida através do contrato de concessão. (FERREIRA, 2009, p.20)

A Lei 11.638/2007 trouxe às sociedades de grande porte no Brasil, disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras, e trouxe as IFRS (*International Financial Reporting Standards* - Normas Internacionais de Contabilidade), com elas vieram importantes conceitos do direito societário, tendo sido adaptados conceitos legais bastante utilizados em economias de países mais desenvolvidos, alinhando, também, a normatização brasileira às legislações da Europa e Estados Unidos. É a IFRIC 12 (*International Financial Reporting Interpretations Committee*) que regulamenta no cenário da padronização contábil internacional a forma de contabilização das transações relacionadas com contratos de concessão, isto é, descreve as características típicas de cada contrato. O IASB (*International Accounting Standards Board*) emitiu a IFRIC 12 em novembro de 2006, e sua adoção tornou-se obrigatória de janeiro de 2008.

3.2. A revisão tarifária de uma empresa distribuidora de energia elétrica

Para a eficácia das ferramentas da Controladoria em uma empresa do setor elétrico, é necessário que os *Controllers* conheçam todas as particularidades que influenciam e causam impacto no planejamento e resultados de uma empresa distribuidora de energia.

Segundo a ANEEL, a revisão tarifária periódica é realizada a cada quatro anos, de acordo com o contrato de concessão assinado entre as empresas de Distribuição de Energia e o poder concedente, e é um dos mecanismos de definição do valor da energia paga pelo consumidor. É o regulador ANEEL quem estabelece a metodologia a ser utilizada para definição da base de remuneração regulatória no Ciclo de Revisões Tarifárias Periódicas das concessionárias de serviço público de distribuição de energia elétrica, através de resoluções normativas.

O processo de revisão tarifária periódica das concessionárias de distribuição de energia elétrica visa, resumidamente, a dois objetivos. No primeiro objetivo, denominado reposicionamento tarifário, são estabelecidas tarifas compatíveis com a cobertura dos custos operacionais eficientes – para um dado nível de qualidade do serviço – e com uma remuneração justa e adequada sobre investimentos realizados com prudência. O segundo objetivo consiste no cálculo do Fator X, que é o estabelecimento de metas de eficiência que serão expressas na tarifa. Em resumo, é no momento da revisão tarifária periódica que são estabelecidas novas tarifas com base em custos eficientes, de forma que os consumidores sejam beneficiados pelas reduções de custos e pela maior eficiência das concessionárias de distribuição. (ANEEL, 2014)

Os custos regulatórios, definidos pela ANEEL e aplicados nos processos de revisão tarifária, podem ser maiores ou menores do que os custos reais praticados pela empresa distribuidora de energia. Como tática, a ANEEL busca regular por incentivos, onde os custos regulatórios, considerados razoáveis para determinada empresa dado certo nível de eficiência, são aplicados às revisões tarifárias. (ANEEL, 2014) Na maioria das vezes aplica-se a prática de *benchmarking*, que utiliza métodos de comparação entre as próprias distribuidoras ou outras referências, tal como internacionais.

3.3. Indicadores ANEEL para distribuidoras de energia elétrica

As distribuidoras são avaliadas em diversos aspectos no fornecimento de energia elétrica. Entre eles, está a qualidade do serviço e do produto oferecidos aos consumidores. (ANEEL, 2017). Também são avaliadas as opiniões e percepções que os consumidores têm das distribuidoras de energia elétrica. Os indicadores definidos pela ANEEL para as Distribuidoras, passíveis de multas por descumprimento, são:

- Indicadores de qualidade comercial;
- Indicadores de inadimplência e atraso;
- Indicadores de tele atendimento;
- Indicadores de continuidade: DEC (Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora) FEC (Frequência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora);
 - Indicadores de continuidade DIC (Duração de Interrupção por Unidade Consumidora, FIC (Frequência de Interrupção por Unidade Consumidora) DMIC (Duração Máxima de Interrupção por Unidade Consumidora);
 - Qualidade do produto: Indicadores de conformidade do Nível de Tensão (DRP e DRC);
 - Tempo de atendimento às ocorrências emergenciais;
 - Indicadores de Segurança do Trabalho e das Instalações;
 - IASC - Índice da ANEEL de Satisfação do consumidor;

4. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como exploratória quanto aos objetivos e de caráter qualitativo quanto à natureza das teorias, especificamente um estudo de caso.

O objeto de estudo é o grupo Energisa e suas empresas de distribuição de energia elétrica, o motivo da escolha se justifica pela importância que o grupo representa no setor elétrico brasileiro, bem como pela disponibilidade dos gestores em participar da pesquisa e facilidade por parte do pesquisador às fontes de evidências.

A pesquisa qualitativa foi desenvolvida visando identificar as ferramentas baseadas na controladoria presentes nas distribuidoras do grupo Energisa. Para coleta de dados exploratórios e descritivos foram realizadas análises de pesquisas bibliográficas, as quais abrangem leituras e interpretações de livros, artigos, periódicos, textos legais, entre outros, publicados sobre os temas que envolvem o objeto de estudo do artigo entre os meses de janeiro a dezembro de 2017. Como instrumento de coleta de evidências foi utilizada entrevista semiestruturada, por meio de um questionário que foi desenvolvido com o objetivo de coletar informações para a elaboração de um levantamento minucioso de dados, esses questionários foram aplicados aos seguintes gestores do grupo Energisa: diretor corporativo contábil e patrimonial, diretor de planejamento e engenharia, gerente corporativo de desenvolvimento de sistemas, gerente corporativo de finanças, assessora de planejamento da diretoria técnica e equipe de eficiência energética, entre os meses de junho a dezembro de 2017. Também fizeram parte da pesquisa, a análise documental e a observação direta e participante. O exame de documentos permitiu complementar as demais técnicas e verificar a validade dos dados, além de permitir acesso a outras informações. A observação direta e participativa permitiu ainda aprimorar o conhecimento do comportamento e da comunicação das pessoas por meio da imersão no ambiente estudado.

5. ESTUDO DE CASO

5.1. Caracterização das empresas

A Companhia Força e Luz Cataguazes-Leopoldina, que deu origem ao Grupo Energisa, foi fundada em 1905 na cidade de Cataguases, na Zona da Mata mineira, onde iniciou uma trajetória de sucesso, marcada pelo contínuo investimento em inovação e qualidade e pelo cuidado com as pessoas, sejam clientes, colaboradores, fornecedores ou membros da comunidade. No ano de 2008, aconteceu a mudança e unificação da marca das empresas do

Grupo para Energisa. Em fevereiro de 2018, o Grupo Energisa completou 113 anos de história e hoje é a 6ª maior empresa do país em Distribuição de Energia em número de clientes. No quadro 01 é possível verificar que o grupo controla atualmente 09 distribuidoras de energia elétrica e no quadro 02 pode-se observar que essas empresas atuam em 788 municípios, espalhados por Minas Gerais, Sergipe, Paraíba, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, São Paulo e Paraná. Ao todo são 6,2 milhões de clientes, alcançando mais de 16 milhões de pessoas, o que equivale a 8,2% da população brasileira. O Grupo ainda atua nas áreas de comercialização, geração, transmissão e prestação de serviços.

Quadro 01: Distribuidoras do Grupo Energisa

Distribuidoras	Novas Empresas do Grupo
Energisa Sergipe	
Energisa Paraíba	Sul-Sudeste
Energisa Borborema	Energisa Tocantins
Energisa Minas Gerais	Energisa Mato Grosso do Sul
Energisa Nova Friburgo	Energisa Mato Grosso

Fonte: <http://grupoenergisa.com.br/paginas/nossos-negocios/distribuicao.aspx>

Figura 1: Áreas de atuação das distribuidoras do Grupo Energisa



Fonte: <http://grupoenergisa.com.br/paginas/nossos-negocios/distribuicao.aspx>

Em julho de 2017 a distribuidora Caiuá incorporou as empresas Força e Luz do Oeste, Nacional, Vale Paranapanema e Bragantina, dando origem a Energisa Sul Sudeste, com a devida autorização da ANEEL para a fusão das concessões de distribuição de energia sob um único CNPJ. Hoje o Grupo Energisa está em busca de expansão, seja no campo da distribuição de energia elétrica ou em outras de suas atividades e empresas como de transmissão de energia, com o objetivo de se tornar líder no mercado brasileiro.

5.2. Ferramentas da controladoria no Grupo Energisa

De acordo com o relatório sócio ambiental do grupo Energisa do ano de 2016, o direcionamento das estratégias de condução de negócios das distribuidoras de energia do grupo é revisado anualmente durante o planejamento estratégico, onde são considerados aspectos econômicos, políticos, setoriais e tecnológicos que terão influência de curtos, médios e longos prazos na busca por oportunidades de negócios rentáveis e dentro da cadeia de energia elétrica. Ainda sobre o relatório sócio ambiental de 2016 do grupo, a figura 2 abaixo mostra os fatores

testados no planejamento estratégico para o ciclo 2017-2016:

Figura 2: Fatores testados no planejamento estratégico para o ciclo 2017-2016

Fatores testados no planejamento estratégico

Ciclo 2017-2026



Fonte: <http://holding.grupoenergisa.com.br/Documents/relatorios-socioambientais>

Após a conclusão do planejamento estratégico, anualmente é realizado o evento Bússola em todas as sedes do Grupo Energisa onde são divulgadas aos gestores e colaboradores as estratégias bem como missão, visão e valores.

Sobre a gestão orçamentária, de acordo com cada contrato de concessão de distribuição de energia elétrica, o órgão ANEEL fixa valores para OPEX (despesas operacionais) e CAPEX (investimentos) através de um *benchmarking* (entre empresas do mesmo porte), tais valores são considerados suficientes para cada empresa suprir seus custos eficientes e ainda possa realizar investimentos na distribuição para garantir a qualidade e manutenção dos serviços prestados. Os limites orçamentários de cada departamento de uma distribuidora são elaborados no início de cada ano levando em consideração os estudos e *benchmarking* impostos na concessionária. O ciclo orçamentário de OPEX faz a previsão para os dois próximos anos enquanto o ciclo do CAPEX prevê os 3 próximos anos para cada empresa distribuidora de energia do grupo. O planejamento orçamentário é moldado a cada ciclo operacional refletindo detalhadamente em cada departamento de cada empresa o planejamento estratégico adotado para aquele período. Após o término do processo orçamentário são elaborados os planos de negócios de cada distribuidora para posteriormente serem aprovados pelo conselho de administração.

A pesquisa também contou com uma entrevista com o gerente corporativo de desenvolvimento de sistemas administrativos, que explicou sobre os sistemas do grupo serem interligados de tal forma a atenderem todas as áreas de cada empresa distribuidora de forma única e consolidada, contribuindo para uma ótima integração, sejam áreas de unidades de negócios (técnicas) ou unidades de apoio (administrativas). A integração dos sistemas Energisa traz maior agilidade de uso das informações corporativas a que cada colaborador tem autorização e necessidade de acesso para desempenhar as suas atividades diárias. Os sistemas Energisa são desenvolvidos internamente em linguagem *Microsoft* para aplicações *Web* e *Mobile*, e em linguagem *PowerBuilder* para aplicações *Desktop*; com exceção de alguns sistemas especialistas de mercado, por exemplo: sistema de gerenciamento da rede elétrica, sistema de nota fiscal eletrônica e sistema de obrigações fiscais. Para os sistemas desenvolvidos internamente, anualmente, são priorizadas diversas melhorias elencadas pelos usuários de negócio “donos” dos processos que cada sistema suporta. São realizadas alterações das mais simples às mais complexas (como criação de novos módulos). Quando surge a necessidade de criação de um sistema totalmente novo, são realizadas pesquisas no mercado e uma precificação para desenvolvimento, então é escolhida a opção de melhor custo e benefício. O gerente

corporativo de desenvolvimento de sistemas administrativos da diretoria de tecnologia de informações finalizou a entrevista destacando que hoje o Grupo Energisa é o sexto maior grupo de distribuição de energia no país, que a sinergia dessas empresas passa por processos unificados, sistemas padronizados e integrados e que a gestão corporativa de sistemas de informações do grupo garante diariamente a padronização e integração dos sistemas, permitindo todo o ganho da sinergia tanto entre as áreas de uma empresa quanto entre as próprias empresas distribuidoras.

Para esclarecimentos sobre a ferramenta de controladoria de gestão de custos foi entrevistado o diretor corporativo contábil, tributário e patrimonial do grupo Energisa que explicou sobre o mercado de atuação ser essencialmente regulado com exigências no cumprimento de indicadores técnicos e financeiros previamente definidos pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), com isso a ferramenta de gestão estratégica de custos torna-se é fundamental em cada distribuidora de energia elétrica na busca da excelência nos indicadores de rentabilidade, de satisfação do cliente, hegemonia de seus colaboradores, inovação, etc. O diretor contábil ainda afirmou que o grupo Energisa tem definido dentro de suas estratégias de negócio, valores que dentre eles podemos destacar: clientes, resultados, pessoas, cultura e valores e criatividade, que ser *benchmarking* do mercado em que atua tem sido a busca constante da administração e que esse alvo somente é atingido com rígido controle de custos e com acompanhamento permanente. O diretor contábil também descreveu sobre os principais relatórios contábeis regulatórios e societários de uma distribuidora de energia elétrica, ele explicou que as concessionárias de distribuição de energia elétrica são obrigadas mensalmente a disponibilizar para o concedente (ANEEL) seus balancetes mensais (BMP), a cada três meses suas informações contábeis e de mercado (RIT). Anualmente, são preparadas as demonstrações contábeis regulatórias que são disponibilizadas ao órgão público ANEEL, conforme legislação. Já os relatórios societários são preparados mensalmente e disponibilizados para a administração e conselho. Trimestralmente as distribuidoras de energia de capital aberto disponibilizam as ITRs (Informações Intermediárias Trimestrais), que são arquivadas na CVM (Comissão de Valores Mobiliários) com obrigatoriedade de serem acompanhadas pelo relatório dos auditores independentes. As demonstrações contábeis societárias anuais são publicadas, conforme determina a Lei das Sociedades Anônimas. O diretor finalizou explicando que as demonstrações contábeis, sejam regulatórias ou societárias de uma distribuidora, são auditadas por empresa de auditoria independente. Alguns dos importantes indicadores contábeis acompanhados no *balanced scorecard* de uma distribuidora de energia da Energisa são os cumprimentos dos prazos de divulgações dos relatórios contábeis regulatórios ou societários, citados na entrevista pelo diretor contábil.

Outro questionário foi aplicado ao gerente corporativo financeiro do grupo Energisa para o desenvolvimento desse artigo sobre a gestão financeira das distribuidoras de energia e ele explicou que a gestão financeira é um instrumento que proporciona e baliza com segurança a utilização do capital das empresas de forma a contribuir para o seus crescimentos e posicionamentos no mercado, satisfação dos seus times e seus clientes, atendimento as normas regulatórias e remuneração dos acionistas. O planejamento do fluxo de caixa de uma distribuidora de energia elétrica do grupo Energisa tem como base geradora de receita o seu mercado de energia, e conseqüente maximização da aplicação do mesmo, para cobrir suas despesas operacionais e seus investimentos. O fluxo de caixa norteia as decisões a serem tomadas de forma a garantir a estrutura do capital da empresa seja otimizado, vis a vis, a sua aplicação dos negócios correntes. No Grupo Energisa a diretoria corporativa financeira e suas gerências contribuem para que, durante todos os períodos de atividade da empresa, a mesma tenha o equilíbrio financeiro de forma que nas revisões tarifárias possam contribuir com os melhores indicadores para compor a base de remuneração. A título de exemplo podemos citar a captação de fonte de financiamento no mercado para a construção dos ativos que compõem

a base dos ativos remunerados na empresa. O gestor finaliza a entrevista descrevendo que, nas distribuidoras de energia elétrica do Grupo Energisa, os principais valores do um time de gestão de finanças, de forma a garantir a perfeita sincronia de gestão dos processos administrativos da empresa, são: comprometimento, alinhamento com as diretrizes da empresa, revisão constante dos processos, conhecimento dos negócios em cursos e buscar da otimização dos valores gerados e sua aplicação no negócio. Um dos indicadores da gestão financeira, acompanhado *no balanced scorecard* de distribuidoras de energia, é o ganho de tesouraria, onde o objetivo principal é a redução de despesas, por exemplo, com tarifas bancárias diversas.

O Grupo Energisa utiliza a ferramenta de controladoria *Balanced Scorecard* para o acompanhamento de indicadores e metas por departamentalização, isto é, por centros de custos que organizam as despesas operacionais e investimentos de cada setor da empresa. Os indicadores são anuais e são formulados pelas próprias áreas de gestão e aprovados pela Diretoria responsável pelo acompanhamento e apuração das metas bem como pelo CEO do Grupo. A ferramenta está diretamente ligada na gestão e planejamento estratégico. O atingimento das metas é remunerado anualmente como incentivo aos gestores chamados de elegíveis, isto é, gestores com indicadores aprovados para acompanhamento mensal em cada ciclo operacional anual de cada empresa distribuidora do grupo Energisa. No caso dos colaboradores o incentivo acontece anualmente em forma de recebimento de PLR (participação nos lucros e resultados) que é apurada por empresa de distribuição de energia do grupo Energisa levando em consideração, entre outros itens, tanto os indicadores administrativos internos quanto indicadores regulados pela ANEEL.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para uma empresa distribuidora de energia elétrica no Brasil existem indicadores de vitais importâncias para os alcances de suas metas que são regulados pelo órgão público ANEEL. Todas as seis ferramentas de controladoria escolhidas para estudo nesse artigo são utilizadas no grupo Energisa em suas 9 empresas distribuidoras de energia elétrica (planejamento estratégico, gestão orçamentária, *balanced scorecard*, gestão estratégia de custos, gestão financeira e sistema de informações). Os gestores do grupo Energisa, além de serem extremamente capacitados em suas funções, precisam conhecer a regulação como um todo, independente se a área de atuação na empresa seja técnica ou administrativa. Após a aplicação dos questionários aos gestores do grupo Energisa e utilizando meus conhecimentos empíricos de dezessete anos trabalhando em um grupo de distribuição de energia elétrica entre as áreas financeiras, contábeis, estratégicas e orçamentárias, posso afirmar que é extremamente evidente que um dos fatores resultantes no crescimento do grupo é a correta utilização das ferramentas de controladoria aliadas à busca incessante de excelência, comprometimento com pessoas, saúde e segurança, sustentabilidade, inovação, foco no cliente e resultados, entre outros valores prezados e praticados em cada empresa.

Para o grupo Energisa são compromissos de todas as áreas das empresas distribuidoras de energia elétrica, aumentar os níveis de eficiência e rentabilidade, melhorar os indicadores de qualidade de serviços e o atendimento aos clientes, que são observados e regulados de perto pela ANEEL. É claro observarmos e concluirmos que a intenção dos gestores é fazer das empresas distribuidoras do Grupo Energisa modelos regulatórios e referências de boas práticas de gestão e que as ferramentas de controladoria são pontos vitais para esse sucesso.

Pode-se observar que as distribuidoras de energia do grupo são bem estruturadas, com diretorias específicas e de grandes conhecimentos nas áreas de atuação. Cada ferramenta de controladoria escolhida para estudo nesse artigo está ligada a uma diretoria específica no grupo Energisa trazendo total especialização em suas aplicabilidades.

Anualmente, após o término do planejamento estratégico de cada distribuidora Energisa,

é realizado o evento Bússola em todas as sedes das empresas, onde são divulgadas aos gestores e colaboradores as estratégias bem como missão, visão e valores para os próximos ciclos operacionais. O Bússola iniciou no ano de 2008 e recebeu esse nome no ano seguinte, 2009. O evento busca promover a transparência em relação às metas organizacionais para o próximo ciclo operacional de cada empresa, dando um sentido novo para as rotinas e mais valor a cada trabalho executado, ele amplia a visão das prioridades de cada empresa do grupo, incentiva mudanças e melhorias contínuas de atitudes, e por fim, orienta o esforço de todos os colaboradores na mesma direção buscando propiciar um ambiente favorável ao desenvolvimento das mudanças culturais necessárias à internalização dos valores e princípios organizacionais.

As distribuidoras de energia elétrica do grupo Energisa acumulam vários prêmios nacionais resultados da gestão com excelência, com destaques em desempenho operacional, qualidade de serviços, continuidade de serviços, gestão econômico-financeira, entre outros. Muitos desses prêmios são oferecidos e auditados por órgãos como a ABRADDEE (Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica) e a própria agência reguladora ANEEL. No ano de 2017 o grupo Energisa recebeu o troféu “Transparência” na categoria de companhias com receita líquida acima de R\$ 5 bilhões, o prêmio, que é uma iniciativa da ANEFAC (Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade) em parceria com a FIPECAFI (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras) e Serasa Experian, está na 21ª edição e seleciona as empresas vencedoras a partir da análise de suas práticas de transparência nas informações contábeis publicadas ao mercado, por meio das demonstrações financeiras. O prêmio vem firmar mais um reflexo da gestão administrativa de qualidade onde é perceptível a excelente aplicabilidade das ferramentas de controladoria para melhor clareza das informações.

REFERÊNCIAS

ANEEL. **Indicadores**. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/indicadores>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

_____. **Resolução Normativa: Publicação**. Disponível em: <http://www.lex.com.br/legis_27015064_RESOLUCAO_NORMATIVA_N_674_DE_11_D_E_AGOSTO_DE_2015.aspx>. Acesso em: 01 mar. 2017.

_____. **Manual do programa de pesquisa e desenvolvimento tecnológico do setor de energia elétrica**. Disponível em: http://www2.aneel.gov.br/arquivos/pdf/Manual-PeD_REN-504-2012.pdf. Acesso em 01 dez 2017.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes. **Contabilidade Pública – da teoria a prática**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BREALEY, Richard Arthur; MYERS, Stewart Clay. **Finanças Corporativas: financiamento e gestão do risco**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRUGNI, Talles Vianna; RODRIGUES, Adriano; CRUZ, Claudia Ferreira da. **IFRIC 12, ICPC 01 e Contabilidade Regulatória: Influências na Formação de Tarifas do Setor de Energia Elétrica**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON2000.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989. 300p.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. RJ: Elsevier, 2009. P.30- 1, 252-

8.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2008.

ENERGISA. **Relatório Sócio Ambiental 2016**. Disponível em: <

<http://holding.grupoenergisa.com.br/Documents/relatorios-socioambientais/Relatorio%20Socioambiental%20Grupo%20Energisa%20-%20Ano%20Base%202016.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2017.

DALMACIO, F. Z., FORMIGONI, H., Bispo, J. D. S., & Calijuri, M. S. Aderência entre o conceito e a prática das funções atribuídas ao controller: um estudo no contexto brasileiro. In: **Anais do Congresso Internacional de Custos**. 2007.

FERNANDES, Eduardo Rossi. **As sanções Administrativas aplicadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica ANEEL: um estudo sobre a Regulamentação e as Práticas da Agência**. Disponível:

<http://www.aneel.gov.br/documents/656835/14876412/Dissertacao_Eduardo_Fernandes.pdf/c40c6d70-1c57-4cf4-9463-9a0a1d2ce0ddAcesso>. Acesso em: 13 dez. 2016

FERREIRA, Cibelle Maria do Amorim. **O equilíbrio econômico-financeiro das Distribuidoras de Energia Elétrica Brasileiras nas Demonstrações Contábeis**. Ribeirão Preto, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-28042009-170320/>>. Acesso em: 13 dez. 2016

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCH, Sílvio; MOSIMANN, Clara Pellegrinello. **Controladoria**, 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

HANNAN, Michael Thomas.; FREEMAN, John. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**. Vol. 82. n. 5. p. 929-964. mar. 1977.

HORNGREN, Charles T. The accounting discipline in 1999. **The Accounting Review**. v.46, n.1, p. 5-10, 1971.

JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v.39, p.631-648, 2006.

KAPLAN, Robert Samuel.; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. Trad. Bazán **Tecnologia e Linguística**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEONE, George. S. G.; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Curso de Contabilidade de Custo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACCARINI, Sabrina Juliana. **Um Estudo Sobre o Processo Orçamentário Utilizado na Petrobrás Distribuidora S. A**. Florianópolis, 2007. Disponível em:

<<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis293870>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

MARGUERON, Marcus Vinícius Lourenço. **Modelo de Planejamento Estratégico e de Controle de Gestão para empresas Distribuidoras de Energia Elétrica no Brasil**.

Disponível em: <<http://www.ppe.ufrj.br/ppe/production/tesis/mvImargueron2.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2016.

MARTINS. Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, Orleans Silva. **O planejamento em micro e pequenas empresas comerciais: planejamento através da controladoria**. 2005. (Monografia) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Contabilidade, Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande, 2005.

MATSUMOTO, Cristina Yoshie. **A Importância do Banco de Dados em uma Organização**. Maringá Management, v. 3, n. 1, 2008.

- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas Táticas Operacionais**. 12.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008, 299 páginas.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thomson, 3.ed. 2012.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo, Saraiva, 2002.
- PEREZ JUNIOR, José Hernandez.; OLIVEIRA, Martins Luís de; COSTA, Guedes Rogério. **Gestão estratégica de custos**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PORTER, Michael Eugene. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.
- PORTER, Michael Eugene. **Competição - Edição Revista e Ampliada**. São Paulo: Campus, 2009.
- REIS, Claudia Marchioli Nicolau. **Controladoria Estratégica**. Disponível em: <<http://webservice.crcrj.org.br/APOSTILAS/A1006P0426.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2016.
- ROSS, Stephen Alan.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira: Corporate finance**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SALOMON, Delcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 9 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. 294p.
- SILVA, Bráulio Wilker. **Os objetivos da Administração Financeira**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/objetivos-da-administracao-financeira/69169/>>. Acesso em: 23 jul. 2017.
- SILVA, Camila Carolina; DANDARO, Fernando. **Os benefícios da gestão por controladoria nas empresas**. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao9/5-artigo.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2017
- SPECTOR, Nelson. **Manual para a redação de teses, dissertações e projetos de pesquisa**. 2 ed. Rio de Janeiro, RJ: Guanabara Koogan, 2002. 150p.
- TRAVASSOS, Ana Caroline; MORAES, Rinaldo Ribeiro. **Controladoria e Planejamento Estratégico: o papel da controladoria na gestão estratégica em uma distribuidora de energia elétrica**. Disponível em: <<http://www.racestaciopara.com.br/ojs/index.php/rac/article/view/5>>. Acesso em: 13 dez. 2016.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Atlas, 1987, 176p.
- VIANNA, N. W. H. **O Planejamento Estratégico e Contexto Internacional**. In: OLIVEIRA, J. F. (Org.) **Administração no contexto internacional: cenários e desafios**. SP. Saraiva, 2007. p.6-8.
- YIN, Robert K. **Case study research: Design and methods**. Sage publications, 2013, 181p.
- ZAMPROGNO, Bruno; DUTRA, Leonardo Resende. **Análise dos indicadores financeiros das empresas de distribuição de energia elétrica: um estudo com a utilização de índices-padrão**. 2013. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=886>. Acesso em: 01 mar. 2017.