

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

LIDIANE RIBEIRO DA VEIGA

**A CONTROLADORIA COMO UM MECANISMO INTERNO DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA: UM ESTUDO ENVOLVENDO EMPRESAS DE PAÍSES
RELACIONADOS AOS MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
ANGLO-SAXÃO, ALEMÃO E LATINO-EUROPEU**

São Leopoldo (RS)

2006

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
NÍVEL MESTRADO

LIDIANE RIBEIRO DA VEIGA

**A CONTROLADORIA COMO UM MECANISMO INTERNO DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA: UM ESTUDO ENVOLVENDO EMPRESAS DE PAÍSES
RELACIONADOS AOS MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
ANGLO-SAXÃO, ALEMÃO E LATINO-EUROPEU**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Auster M. Nascimento

São Leopoldo (RS)

2006

Dedico este trabalho:

ao meu marido, Ângelo Rogério Meneghetti, por ter me acompanhado em todos os momentos desta trajetória;

ao meu filho, minha razão de viver, por quem luto em busca de um mundo melhor;

aos meus pais, meus irmãos e meu enteado, pela paciência que tiveram durante todo este processo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, nosso criador, ao qual devemos tudo, visto sermos obras de sua magnitude; à Sua força nos momentos difíceis; à Sua proteção, luz e esperança por um dia melhor.

A mim, pela força de vontade e coragem para chegar até este momento, mesmo tendo encontrado vários obstáculos, os quais me balançaram, mas foram vencidos.

Agradeço à minha mãe e ao meu pai, que, embora não tenham tido oportunidade de estudar, proporcionaram a melhor educação possível aos seus filhos, mostrando que este é o melhor caminho a ser perseguido. Aos meus irmãos, que nesta jornada me auxiliaram e aprenderam que só levaremos desta vida as nossas vivências e conhecimentos.

Ao meu marido, Rogério, que fez parte da minha formação superior, quando foi meu professor e, no Mestrado, quando me orientou e incentivou com seus conhecimentos e experiências de vida; também por ter investido, tanto financeiramente como no meu potencial, estando presente em todos os momentos desta jornada.

Ao meu filho, o meu maior bem, que me ensinou que existem coisas ou pessoas importantes que não podemos deixar de lado em nenhum momento da vida, o que acontece muitas vezes, quando estamos construindo uma carreira profissional. Não podemos esquecer do “principal”; amanhã pode ser tarde!

Ao Lucas, que foi como um filho, que lá de cima está orando para sermos felizes e alcançarmos nossos sonhos, não esquecendo que mais importante do que o dinheiro são as pessoas, o que muitas vezes esquecemos enquanto vivemos no mundo terrestre.

Aos colegas de mestrado, pela convivência em sala de aula e pelos momentos de descontração, com os quais pude dar muita risada. Em especial, à Carla, que tem sido mais do que uma amiga, a quem devo muito, pois, sem ela, não teria chegado a este momento. Obrigada por ter-me “adotado”!

À Ana e à Sandrinha, pelas conversas, pelas risadas, pelos momentos de compreensão e de apoio durante todo o Mestrado.

Aos professores do Programa de Pós-graduação – Mestrado em Ciências Contábeis, em especial ao Professor Dr. Ernani, coordenador do Programa, a quem admiro e tenho muita satisfação de ter conhecido, uma pessoa que, embora com títulos, tem como uma das suas principais qualidades a humildade, transpirando compreensão, ética e respeito junto aos alunos.

Ao Professor Doutor Auster Moreira Nascimento, pela sua orientação e compreensão em relação aos momentos difíceis que passei e às dificuldades que encontrei durante o processo de elaboração da pesquisa.

À Doutora Rosane, amiga e professora da graduação, pela sua incansável dedicação e orientação, que com certeza agregou muito valor à minha pesquisa e à minha vida.

Agradeço a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, acreditaram no meu sonho, sejam eles amigos ou não, parentes ou apenas conhecidos.

RESUMO

A controladoria tem atributos para subsidiar o processo de gestão da organização, quando participa dos planejamentos estratégico e operacional e exerce o monitoramento dos controles internos, o que proporciona sistemas de informações que retratam, de forma fidedigna, as atividades que ocorrem na organização, por meio de informações confiáveis e tempestivas. Quando desempenha essas funções, torna-se relevante verificar o papel exercido por esta área em relação às práticas de governança corporativa, possibilitando, assim, tomada de decisões mais seguras, que buscam assegurar os interesses dos proprietários da organização. Nesse contexto, esta pesquisa buscou verificar se a área de controladoria pode ser considerada como um mecanismo interno de governança corporativa em organizações de países relacionados aos modelos anglo-saxão, alemão e latino-europeu. O estudo foi conduzido através de pesquisa de campo em organizações multinacionais que possuem subsidiárias localizadas no Brasil, nas quais foi aplicado questionário entre abril e outubro de 2005. Após a análise e interpretação dos dados, conclui-se que essa área pode ser considerada, parcialmente, como um mecanismo interno de governança corporativa na maioria das organizações de países relacionados aos diferentes modelos de governança corporativa, uma vez que atua nas diferentes dimensões de controle, independentemente da administração local, exercendo o papel de integradora e disseminadora de informações confiáveis, úteis e tempestivas, proporcionando melhor desempenho para as áreas e o desenvolvimento da organização como um todo.

Palavras-chave: Controladoria, Governança Corporativa e Dimensões de Controle.

ABSTRACT

The controlling area has attributes to subsidize the process of management of organizations, when it participates of the strategical and operational plannings and it exercises the monitor the internal controls, it provides information systems that truly portray the activities that occur in the organization, through trustworthy and timely information. When it plays these functions, one becomes excellent to verify the contribution and the role exerted for this area in relation to the practical of corporative governance, making possible, thus, taken of safer decisions, that look for to assure the interests of the proprietors of the organization. In this context, this research tried to verify if the controlling area can be considered as an internal mechanism of corporative governance in organizations of countries related to the models of corporate governance of Anglo-Saxon, German and Latin-European. The study was realized through field research in multinational organizations located in Brazil, for which questionnaire was applied, between April and October of 2005. After the analyses and interpretations of the data, it was concluded that this area can be considered partially as an internal mechanism of corporate governance in the majority of the organizations of countries related to different models of corporative governance, as it acts in the different dimensions of control, independent of the local administration, exerting the role of integrator and disseminator of trustworthy, useful and timely information, providing better performance for the areas and the development of the organization as a whole.

Keywords: Controlling, Corporative Governance and Dimensions of Control.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Modelo de Estrutura Funcional..... | 28 |
| Figura 2: Modelo de estrutura por unidades ou multidivisional..... | 29 |
| Figura 3: Estrutura matricial..... | 30 |
| Figura 4: Processo de gestão como ferramenta da controladoria | 47 |
| Figura 5: Estrutura de Controles Internos..... | 52 |
| Figura 6: Dimensões de Controle | 60 |
| Figura 7: A questão essencial dos conflitos de agência: buscas por resultados máximos fundamentados em propósitos imperfeitamente simétricos..... | 71 |
| Figura 8: O problema de agência dos gestores e a governança corporativa..... | 72 |
| Figura 9: A relação e os custos de agência..... | 75 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1: Número de empresas por países relacionados aos modelos de governança corporativa | 118 |
| Gráfico 2: Faturamento anual das empresas..... | 118 |
| Gráfico 3: Áreas organizacionais subordinadas à controladoria | 119 |
| Gráfico 4: A área de controladoria no processo de planejamento | 128 |
| Gráfico 5: Controle de execução e reporte das variações do processo de planejamento | 130 |
| Gráfico 6: Responsabilidade pela implantação e monitoramento dos controles internos | 132 |
| Gráfico 7: Responsabilidade da controladoria pela análise de viabilidade econômica de investimentos | 135 |
| Gráfico 8: Poder do <i>controller</i> de interferir na realização de investimentos..... | 138 |
| Gráfico 9: Subordinação do <i>controller</i> | 139 |
| Gráfico 10: Aumentos salariais espontâneos..... | 141 |
| Gráfico 11: Responsável pela contratação, promoção ou demissão..... | 144 |
| Gráfico 12: Relatórios contábeis mensais e anuais | 147 |
| Gráfico 13: Comparativo do nível de independência da controladoria e a alteração das demonstrações contábeis pela gerência local | 149 |
| Gráfico 14: Prestação de serviços da empresa de Auditoria Independente..... | 149 |
| Gráfico 15: Gratificação do <i>controller</i> | 151 |
| Gráfico 16: Apresentação do resultado anual da empresa para a matriz..... | 153 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1: População e amostra | 107 |
| Tabela 2: Áreas organizacionais subordinadas à controladoria x modelos de governança corporativa | 121 |
| Tabela 3: Áreas organizacionais subordinadas à controladoria x modelos anglo-saxão e alemão | 122 |
| Tabela 4: Áreas organizacionais subordinadas à controladoria x modelos anglo-saxão e latino-europeu | 122 |
| Tabela 5: Área de contabilidade x modelos de governança corporativa | 122 |
| Tabela 6: Área de contabilidade fiscal x modelos de governança corporativa | 122 |
| Tabela 7: Área de controle patrimonial x modelos de governança corporativa | 122 |
| Tabela 8: Área financeira x modelos de governança corporativa | 125 |
| Tabela 9: Implantação e monitoramento dos controles internos x modelos de governança corporativa | 134 |
| Tabela 10: Implantação e monitoramento dos controles internos x modelos de governança corporativa anglo-saxão e latino-europeu | 134 |
| Tabela 11: Análise de viabilidade econômica de investimentos x modelo de governança | 137 |
| Tabela 12: Análise de viabilidade econômica de investimentos x modelo de governança anglo-saxão e latino-europeu | 137 |
| Tabela 13: Análise de viabilidade econômica de investimentos x modelo de governança alemão e latino-europeu | 137 |
| Tabela 14: Aumentos salariais espontâneos para o <i>controller</i> x modelos de governança | 143 |
| Tabela 15: Responsável pela contratação, promoção ou demissão do <i>controller</i> x modelos de governança anglo-saxão e alemão | 145 |
| Tabela 16: Subordinação do <i>controller</i> x contratação, promoção ou demissão | 146 |
| Tabela 17: Aumentos salariais espontâneos x Contratação, promoção ou demissão | 146 |
| Tabela 18: Apresentação do resultado anual x modelo de governança corporativa | 154 |
| Tabela 19: Apresentação do resultado anual x modelos anglo-saxão e alemão | 154 |
| Tabela 20: Apresentação do resultado anual x modelos anglo-saxão e latino-europeu | 154 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1: Características dos modelos de gestão | 39 |
| Quadro 2: Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa | 96 |
| Quadro 3: Alternativa “outros” da questão 3 | 126 |
| Quadro 4: Alternativa “outros” da questão 7 | 136 |
| Quadro 5: Alternativa “outros” da questão 9 | 141 |
| Quadro 6: Alternativa “outros” da questão 10 | 143 |
| Quadro 7: Alternativa “outros” da questão 11 | 145 |

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO | 13 |
| 1.2 OBJETIVOS | 17 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 17 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 17 |
| 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO | 17 |
| 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO..... | 18 |
| 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 20 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 22 |
| 2.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO | 22 |
| 2.1.1 Comportamento das Pessoas nas Organizações | 23 |
| 2.1.2 Estrutura Organizacional..... | 26 |
| 2.1.3 Modelo de Gestão..... | 33 |
| 2.2 CONTROLADORIA | 39 |
| 2.2.1 Funções da Controladoria | 40 |
| 2.2.2 Ferramentas utilizadas pela área de controladoria..... | 43 |
| 2.2.3 Controle Organizacional e as dimensões de controle | 56 |
| 2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA | 61 |
| 2.3.1 Origem e Evolução | 62 |
| 2.3.2 Conceito de governança corporativa..... | 67 |
| 2.3.3 Governança Corporativa e a Relação de Agência..... | 69 |
| 2.3.4 Mecanismos de Governança Corporativa..... | 77 |
| 2.3.5 Modelos de Governança Corporativa..... | 86 |
| 3 MÉTODO DE PESQUISA | 99 |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA..... | 100 |
| 3.2 ESTÁGIOS DO PROCESSO DE PESQUISA DE CAMPO | 102 |
| 3.2.1 Universo e Amostra | 103 |
| 3.2.2 Coleta de Dados | 104 |
| 3.2.3 Roteiro de aplicação dos questionários..... | 107 |
| 3.2.4 Tratamento e Análise dos Dados | 108 |
| 3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO..... | 115 |
| 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 117 |
| 4.1 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE ACORDO COM OS MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA..... | 117 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4.1.1 | Perfil das empresas | 117 |
| 4.1.2 | Faturamento anual das empresas (questão 1)..... | 118 |
| 4.1.3 | Áreas organizacionais subordinadas à controladoria (questão 3) | 119 |
| 4.1.4 | Participação da controladoria na elaboração do planejamento estratégico e operacional (questão 4)..... | 127 |
| 4.1.5 | Responsável por supervisionar a execução do planejamento de curto e médio prazo e de analisar e reportar para a matriz as variações entre o resultado real e o resultado estimado no planejamento (questão 5)..... | 129 |
| 4.1.6 | Responsável pela implantação e monitoramento dos controles internos estabelecidos pela matriz ou pelos proprietários (questão 6)..... | 131 |
| 4.1.7 | Responsável pela análise de viabilidade econômica de investimentos, antes que estes se concretizem (questão 7)..... | 134 |
| 4.1.8 | Poder do controller de interferir na aprovação de investimentos, se entender e justificar como não consistentes os dados usados na análise e justificativa para a realização de tais investimentos (questão 8) | 138 |
| 4.1.9 | Subordinação do controller (questão 9)..... | 139 |
| 4.1.10 | Aumentos salariais espontâneos para o controller (questão 10)..... | 141 |
| 4.1.11 | Responsável pela contratação, promoção ou demissão do controller (questão 11) | 144 |
| 4.1.12 | Os relatórios contábeis mensais e anuais (questão 12)..... | 146 |
| 4.1.13 | Prestação de serviços da empresa de auditoria independente (questão 13)..... | 149 |
| 4.1.14 | Gratificação do controller (questão 14)..... | 151 |
| 4.1.15 | Apresentação do resultado anual da empresa (questão 15)..... | 152 |
| 5 | CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES | 155 |
| 5.1 | CONCLUSÃO | 155 |
| 5.2 | RECOMENDAÇÕES | 158 |
| | REFERÊNCIAS | 159 |
| | APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO | 167 |
| | APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO | 168 |
| | APÊNDICE C – TABELAS E TESTES ESTATÍSTICOS..... | 171 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As organizações são constituídas sob o pressuposto do desenvolvimento, da prosperidade e da continuidade, quando possuem uma estrutura muito pequena, podem ser administradas somente pelo proprietário. Porém, quando crescem e evoluem, tornando-se mais complexas, necessitam de mais pessoas para administrar seus recursos, ocasionando, assim, um aumento na estrutura hierárquica.

Os proprietários que, sob a perspectiva de uma organização pequena, conseguem gerir todos os processos, nas grandes podem encontrar algumas dificuldades para fazer chegar à base suas expectativas, o que ocasiona a necessidade de compartilhamento da gestão. Assim, o proprietário, juntamente com os executivos contratados com quem compartilha a gestão, conduz e administra os recursos da organização. Supõe-se, neste primeiro momento, que ele selecione pessoas de seu relacionamento pessoal para assumir este cargo. Considerando que essas pessoas não têm habilidades suficientes para atuar de acordo com os interesses dos proprietários, surge a necessidade de contratar profissionais experientes e capacitados para administrar a organização, ocasionando a profissionalização da gestão.

Esses profissionais contratados possuem crenças, valores e objetivos diferentes das do proprietário da empresa, o que pode ocasionar conflito de interesses. Para Smith (1983), a separação de propriedade e controle tem sido tema de análise e de reflexão, relatando a separação entre os dirigentes encarregados da gestão e os proprietários; e outros como Berle e Means (1984), relataram sobre o clássico problema de divergências de interesses, decorrente do divórcio entre propriedade e gestão.

Pressupõe-se que essas divergências façam com que o profissional contratado atue de acordo com os seus próprios interesses e não de acordo com os interesses do proprietário. Essa relação entre o proprietário e o profissional contratado é conhecida como relação de agência ou relação de contrato. Dessa relação surgiu a Teoria da Agência, que é tratada por Jensen & Meckling (1976) como sendo um contrato em que uma ou mais pessoas (principal) empregam uma outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de certo nível de autonomia na tomada de decisão por parte do principal. Essa relação, quando formada pelo profissional contratado e pelo proprietário, pode ocasionar o problema de agência, sugerindo que a parte contratada não assegure os interesses da parte contratante.

No intuito de minimizar os problemas ocasionados pela relação existente entre agente e principal, surgiu a necessidade da criação de mecanismos que assegurem que os profissionais contratados ajam de acordo com os interesses dos proprietários. Para que isso ocorra, foram desenvolvidas diversas ferramentas de controle e de monitoramento da atuação dos profissionais contratados, que vêm sendo aperfeiçoadas, desencadeando mecanismos atualmente conhecidos como governança corporativa.

A governança corporativa, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), é uma relação entre investidores que regula e controla a direção estratégica e o desempenho das organizações. Ela está voltada à identificação de práticas que garantam que as decisões sejam tomadas de forma correta. Pode ser considerada como um meio utilizado pelas organizações para estabelecer níveis de segurança que lhes permitam atingir os seus objetivos.

As práticas de governança corporativa podem se originar em dois ambientes, sendo assim denominadas de mecanismos externos e internos. Esses mecanismos buscam reduzir os problemas de agência, diminuindo a assimetria de informação e os demais riscos por eles gerados, como, por exemplo, a gestão em causa própria pelos executivos contratados.

De acordo com Milgrom e Roberts (1992), a assimetria de informações pode ser caracterizada como uma situação na qual uma das partes da transação não possui toda a informação necessária para averiguar se os termos do contrato que está sendo proposto são mutuamente aceitáveis e serão implementados.

Considerando os mecanismos existentes, cabe destacar que os externos são aqueles independentes da estrutura organizacional. Esses mecanismos se tornam ativos para evitar que executivos contratados atuem de forma ineficiente, impedindo o alcance dos objetivos propostos, o que pode ser ocasionado pela falha existente nos mecanismos internos.

Diferente dos mecanismos externos, os internos estão ligados diretamente à estrutura organizacional. Esses mecanismos desenvolvem práticas que buscam assegurar que as informações da empresa sejam fidedignas, transparentes e retratem a sua realidade, de forma que os executivos contratados desenvolvam suas funções de acordo com os interesses dos proprietários.

À medida que as atividades e os eventos evoluem nas organizações e se tornam mais complexos, os mecanismos externos e internos já existentes podem ser insuficientes para assegurar os interesses dos proprietários. Considerando que eles podem não mais assegurar que os objetivos da organização sejam atingidos, há uma discussão global sobre os novos rumos da governança corporativa. Esta discussão vem se desenvolvendo por ter o ambiente empresarial sofrido, nos últimos vinte anos, abalos e crises que fizeram desaparecer importantes organizações, as quais, a princípio, não dispunham de mecanismos eficientes de governança corporativa (*ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT* – OECD, 1998).

Além dos mecanismos já mencionados, existem práticas desenvolvidas no âmbito do controle organizacional, que também são consideradas mecanismos de boas práticas, cabendo assim descrevê-las. As organizações desenvolvem-se a partir de um processo de gestão que, através do planejamento, da execução e do controle, visam garantir que as decisões otimizem o desempenho da organização. Para isto, deve ser sustentado por informações provindas das diversas áreas organizacionais, configurando-se em um sistema de informações. Para que essas informações não tenham viés e retratem, de forma fidedigna, as operações, são necessários controles internos que assegurem a otimização do desempenho da organização.

Neste contexto, pode ser necessária a existência de uma área que atue independente da administração local, que consiga supervisionar, controlar e assegurar que os controles internos, os sistemas de informações e o processo de gestão desenvolvam-se de forma eficiente para alcançarem os objetivos da organização, evitando-se a ocorrência de desvio das

informações e do comportamento das pessoas envolvidas no processo decisório organizacional. Assim, observa-se que, ao desenvolver as funções mencionadas, esta área pode estimular práticas que faz com que seja considerada como um mecanismo interno de governança corporativa.

Acredita-se que a controladoria ao desempenhar as suas funções possa atuar como um mecanismo interno de governança corporativa, uma vez que, segundo Roehl-Anderson e Bragg (1996), exerce as funções de planejar e coordenar o processo de gestão; organizar e dirigir a estrutura e as pessoas para que consigam cumprir suas atribuições; e controlar se os objetivos estão sendo alcançados conforme o planejado.

De acordo com Nascimento e Bianchi (2005), a área de controladoria atua, na maioria dos casos, com independência e neutralidade, reportando com fidedignidade e transparência as informações referentes à tomada de decisão da administração local para os acionistas e demais partes interessadas. Embora essa área seja também liderada por um agente, considerando a missão da controladoria, parte-se do pressuposto de que o *controller* atue com neutralidade e independência na execução de suas funções.

Entretanto, as pesquisas que apontam a área de controladoria como mecanismo interno de governança corporativa são ainda incipientes. Entre os estudos já desenvolvidos, cabe destacar o de Santos (2004), que propôs um novo modelo para a área de controladoria como um órgão unificado e independente, exercendo, desta forma, o controle do desempenho vinculado ao risco; o de Nascimento e Bianchi (2005), que investigou empresas brasileiras e norte-americanas, em que a área de controladoria foi considerada como um mecanismo interno de governança corporativa; e de Nascimento e Giongo (2005), que verificou a participação da controladoria no processo de gestão das organizações.

Embora a atuação da área de controladoria possa ser diferente em cada organização, o que depende do modelo de gestão da empresa e das características do seu país de origem, a essência da governança corporativa está presente em organizações de diversos países do mundo. Este fato motivou a realização da investigação sobre a atuação desta área nas empresas de países que possuem uma estrutura de governança corporativa definida, os quais, ao longo dos anos, desenvolveram modelos que, de acordo com Shleifer e Vishny (1997), podem ser considerados os mais importantes do mundo, com diferenças pequenas quando

comparados entre si. Diante da realidade das organizações de países relacionados a diferentes modelos de governança corporativa, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa:

Sob a perspectiva das práticas internas da governança corporativa, qual a postura que a área de controladoria assume no exercício de suas funções nas empresas de países relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a postura da área de controladoria nas empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu no que se refere à facilitação de boas práticas internas de governança corporativa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as funções que a controladoria exerce e quais as áreas que a ela estão subordinadas;
- Verificar se a controladoria exerce suas funções de forma independente, sem a intervenção da gerência da subsidiária das empresas, objeto deste estudo;
- Verificar se há relação entre o faturamento da empresa e a postura definida para a área de controladoria;
- Verificar se a área de controladoria é responsável pela implantação e pelo monitoramento dos controles internos;
- Verificar a interferência e responsabilidade da área de controladoria na análise de viabilidade econômica e na aprovação de investimentos.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo realizado limitou-se a investigar a área de controladoria de empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu. Pressupõe-se que as empresas analisadas tenham uma estrutura desenvolvida de

governança corporativa e a existência de uma área de controladoria ou equivalente. Considerando a inviabilidade da realização da pesquisa nas organizações em seu país de origem, este estudo foi realizado em suas subsidiárias localizadas no Brasil.

Embora a governança corporativa envolva as organizações como um todo, o estudo limitou-se a investigar como a área de controladoria pode contribuir para que as práticas a ela relacionadas sejam eficientes, buscando atender aos objetivos propostos pelo estudo, considerando a realidade das empresas selecionadas.

No intuito de concatenar a pesquisa com estudos realizados e teorias desenvolvidas, foi abordada a governança corporativa em relação aos aspectos da Teoria da Agência, especificamente retratando a relação existente entre o principal, neste caso o proprietário, e o agente, o profissional contratado para gerir a organização, desconsiderando as demais relações existentes que podem ocasionar o problema de agência. Também não foi analisada a relação com as demais partes interessadas (*stakeholders*) e os mecanismos externos e internos já abordados pela literatura.

O estudo está vinculado à linha de pesquisa Finanças Corporativas e Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, sendo desenvolvido pelo grupo de pesquisa “Controladoria”, cadastrado no CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, sob a liderança do Professor Auster Moreira Nascimento.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A governança corporativa vem sendo tratada nas últimas duas décadas como um assunto de grande relevância nas organizações. Os eventos que vêm ocorrendo no cenário empresarial, debates e discussões acerca do assunto levam a reflexões quanto às práticas de governança corporativa já desenvolvidas nas diversas organizações espalhadas no mundo.

Ao longo da história, alguns modelos de governança corporativa desenvolveram-se, e suas características tornaram-se significativas. Nos países em que esses modelos se consolidaram e as práticas de governança corporativa foram consideradas eficientes, questiona-se o porquê da existência de escândalos que levam empresas à falência.

Assim, observa-se no âmbito mundial, que a governança corporativa é discutida por diversos órgãos e associações, os quais buscam respostas e alternativas para os fatos ocorridos. Os acontecimentos levaram proprietários e demais *stakeholders* a buscarem maiores garantias de que seus investimentos sejam administrados de forma a assegurarem os seus interesses. Para isso, foram adotadas estratégias e regras que culminaram na criação de códigos de conduta que visam as melhores práticas de governança corporativa.

Porém verifica-se que, mesmo com a criação dos códigos e com a instituição de normas e leis em todo o mundo, fatos ocorridos retratam a atuação de práticas ineficientes, o que pode inviabilizar que a missão e os objetivos da organização sejam alcançados. Surge assim a necessidade de investigar o que pode auxiliar a existência de práticas eficientes, de forma que haja controle efetivo de que os gestores atuem de acordo com os interesses dos proprietários.

O estudo possui relevância para o meio acadêmico, uma vez que explora de forma diferente assuntos que se inter-relacionam: a governança corporativa, ao focar a relação de agência, que está representada pela interação existente entre o proprietário e o gestor; e a área de controladoria, que desenvolve funções que demonstram sua importância no controle organizacional.

No campo profissional, esta pesquisa busca sugerir às organizações práticas de governança corporativa mais eficientes, nas quais a área de controladoria possa ser vista como um mecanismo interno de governança corporativa, que, por meio de suas funções, quando desenhadas para isto, desenvolve práticas que buscam garantir o desenvolvimento das organizações e o alcance dos seus objetivos.

Cabe ainda destacar o fato de existirem poucas pesquisas retratando a importância da área de controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa, o que motivou a investigação da atuação dessa área em países relacionados a diferentes modelos de governança corporativa.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com a intenção de responder aos objetivos propostos e contribuir para o desenvolvimento da ciência social, o estudo foi dividido em cinco capítulos, que estão estruturados da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta o assunto, contextualizando organizações como protagonistas de países relacionados a diferentes modelos de governança corporativa, num cenário em que as práticas de governança corporativa existentes estão sendo questionadas. Os objetivos da pesquisa são definidos de forma que estejam de acordo com o problema mencionado. A delimitação do tema que especifica quais são essas organizações. Salienta ainda a importância do estudo proposto.

Buscando embasar a pesquisa proposta, o Capítulo 2 retrata a literatura que representa o estado da arte, o qual contribui como suporte à análise dos dados e conclusões acerca do estudo. Para isso, o capítulo está dividido em três partes: a primeira aborda os aspectos estratégicos da organização; a segunda discorre sobre a área de controladoria, que desempenha um importante papel dentro da organização; e a terceira discorre sobre a governança corporativa, a partir da Teoria de Agência até os modelos de governança corporativa e os mecanismos externos e internos existentes.

O Capítulo 3 tem o objetivo de classificar a pesquisa, retratar o método utilizado para realizá-la, definir a população e a amostra, assim como demonstrar como ocorreu a coleta de dados e como estes foram tratados e analisados, bem como descrever quais foram as limitações do método escolhido.

O Capítulo 4 é a essência da pesquisa, uma vez que responde aos objetivos propostos, através dos resultados dos testes e das análises dos dados, retratando a atuação da área de controladoria nas organizações pesquisadas, demonstrando se ela pode ser considerada como um mecanismo interno de governança corporativa.

O Capítulo 5 visa complementar a análise dos resultados da pesquisa através de conclusões que contribuirão para confirmar o papel da controladoria no âmbito da governança corporativa. Devido às delimitações do estudo, propõem-se futuras pesquisas que contribuam

com aquelas já desenvolvidas. Para subsidiar a pesquisa com informações detalhadas, seguem as referências e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DA ORGANIZAÇÃO

As organizações são criadas para satisfazer as necessidades humanas, tanto físicas quanto psicológicas, e são consideradas entidades econômicas, caracterizadas por consumir, produzir e distribuir bens e serviços, cumprindo a sua função de atender as necessidades básicas humanas. De acordo com Milgrom e Roberts (1992), as organizações são entidades criadas por pessoas que interagem no intuito de atingir, individual ou coletivamente, um objetivo econômico.

Constituídas sob o pressuposto da continuidade, as organizações devem ter capacidade de adaptação ao ambiente no qual atuam e de responder às pressões e às mudanças deste ambiente. Respostas são necessárias para essa reação, porém apenas um comportamento reativo não é o suficiente, tornando-se necessária uma atuação proativa das pessoas que atuam nas organizações (GUERREIRO, 1989; PEREIRA, 2001).

O comportamento proativo dessas pessoas está condicionado à adaptação da organização às variações que ocorrem no ambiente organizacional. Ao receberem influências e se relacionarem com o ambiente, tanto interno quanto externo, as organizações podem ser caracterizadas como um sistema. Bio (1996) define sistema como “um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”.

Sob o enfoque da Teoria dos Sistemas, conforme relata Pereira (2001), as organizações são sistemas abertos, por interagirem permanentemente com o ambiente, e

dinâmicos, por realizarem uma ou mais atividades e estarem em constante mutação, sendo orientadas ou reorientadas para sua finalidade principal. Esse sistema é impulsionado pela gestão empresarial, que é responsável pela qualidade de suas ações em relação ao ambiente, pela manutenção de um equilíbrio em sua estrutura e pela definição de seus objetivos. A organização caracteriza-se pela sua atuação, considerando as variáveis externas e internas e seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Observa-se que as organizações, quando consideradas como sistemas abertos e dinâmicos, devem ser impulsionadas pela gestão empresarial, que delineará a sua atuação de acordo com as variáveis ambientais e os aspectos operacionais. Para Guerreiro (1989), a gestão será eficaz se garantir a continuidade da organização, o seu desenvolvimento e a otimização dos seus resultados, independentemente das circunstâncias que possam vir a influenciar o seu desempenho. Isso ocorre a partir de um modelo de gestão e da utilização de ferramentas que dão suporte para atingir os seus objetivos. Esse modelo de gestão, de acordo com Pereira (2001), formata o processo de gestão e os sistemas de informações, podendo assegurar, dessa forma, a eficácia e, conseqüentemente, a continuidade da organização.

O citado autor entende o processo de gestão como um processo decisório que necessita de informações que estão retratadas em sistemas de informações. A integração entre o processo de gestão e os sistemas de informações determina a eficácia dos mecanismos de autocontrole e *feedback* para a gestão da empresa. Esses mecanismos ocorrem para materializar as decisões na empresa, de forma que ela se mantenha no rumo dos seus objetivos, conduzindo-a, da melhor forma, para o seu desenvolvimento e continuidade. Para que isto ocorra, são necessários controles que são os meios de avaliar o alcance desses objetivos. Portanto, se faz necessário um sistema de informações que dê suporte à atuação dos gestores e informe sobre o impacto causado no resultado da empresa, como decorrência de suas decisões.

2.1.1 Comportamento das Pessoas nas Organizações

Diversos fatores, externos e internos à organização, exercem influência sobre o comportamento dos indivíduos, que, em conjunto com outros fatores intrínsecos aos seres humanos, interagem e se moldam formando a sua personalidade, a forma de ação e de

relacionamento. Essa interação origina as relações sociais existentes na empresa. A partir disso, o indivíduo deixa de ser apenas uma entidade particular para interagir com a organização. De acordo com Barnard (1979), o indivíduo assume fatores físicos, biológicos e sociais; desenvolve um comportamento que é resultado de fatores psicológicos, que desencadeia o seu poder de escolha, a capacidade de determinação e o livre arbítrio, características essas que, em adição ao comentário do autor, estão presentes no processo de gestão da empresa.

O comportamento dos indivíduos se apresenta de forma complexa, necessitando, por isso, ser moldado por um plano formal que leve a organização ao alcance dos objetivos por ela traçados. Esse plano se desenvolve de forma combinada com as capacidades, as necessidades e os objetivos individuais, na medida em que as pessoas se auto-realizam enquanto atuam como agentes da organização (ARGYRIS, 1969).

Como agentes da organização, os indivíduos interagem sob dois aspectos: o funcional e o individual. De acordo com Barnard (1979), a relação funcional ocorre quando são considerados os aspectos relacionados às atividades desenvolvidas nos processos organizacionais, e a individual quando é considerado o seu comportamento em relação às funções que desempenha na organização.

Considerando que a organização é influenciada tanto pelo aspecto funcional quanto individual, ela resulta da modificação causada pela ação do indivíduo por meio de suas escolhas, as quais estão baseadas em desejos, impulsos e necessidades que, segundo Barnard (1979), são os “motivos”, conceituando-os como as construções para os fatores psicológicos dos indivíduos. Esses motivos, ou seja, as suas necessidades podem estar de acordo com os interesses dos proprietários da organização. Porém, quando isto não ocorre, essas necessidades podem gerar problemas às áreas envolvidas no processo e à organização como um todo e assim afetar a sua continuidade e crescimento.

As necessidades que impulsionam os indivíduos a realizarem as atividades da organização também são abordadas por Maslow (2000) como uma das teorias de motivação, que é conhecida como hierarquia de necessidades. Essas necessidades estão dispostas na forma piramidal e classificadas como de baixa e de alta ordem. As de baixa ordem são as

necessidades fisiológicas e de segurança, satisfeitas por fatores externos, que constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie, assim como a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As de alta ordem são as necessidades sociais, de estima e de auto-realização, satisfeitas internamente, pois são influenciadas pelos fatores psicológicos de cada indivíduo, sendo características de um pequeno grupo de pessoas por abranger um nível hierárquico mais elevado das suas necessidades. Quando essas necessidades não são satisfeitas, as pessoas se frustram, mas este estado é transferido ou compensado com a busca constante de outras necessidades, que emerge num ciclo motivacional permanente.

As necessidades dos indivíduos, para Argyris (1969), são satisfeitas por atitudes tomadas quando estes usam mecanismos de adaptação, isto é, a adequação do seu comportamento à cultura da organização. Esse processo de adaptação é uma maneira de compensar as incongruências geradas pela estrutura formal da organização, o que motiva o surgimento do poder informal exercido por grupos de trabalho, que influenciam as pessoas no sentido de reforçar a continuação do comportamento adaptativo individual e de satisfazer suas necessidades.

É neste processo de adaptação que, conforme Barnard (1979), os comportamentos dos indivíduos são alinhados através da ação de executivos líderes, que atuam como facilitadores de comportamentos contraditórios com os objetivos da organização, os quais, através de ações concretas, buscam reconciliar forças, instintos, interesses, condições, posições e ideais conflitantes. Conforme relatos de Argyris (1969), esses executivos devem ter o poder de influenciar as pessoas, de tal forma que as necessidades das organizações sejam satisfeitas. Essa liderança é, muitas vezes, decorrência de suas habilidades, do relacionamento interpessoal, de suas virtudes, imperfeições e princípios. Para que as pessoas sejam conduzidas ao melhor comportamento possível, os referidos líderes têm que atuar com ética e transparência, sendo assim necessária a definição da conduta aceitável e dos princípios éticos que nortearão as pessoas na organização.

De acordo com Roehl-Anderson e Bragg (1996), a alta direção da empresa deve definir qual é a conduta ética aceitável para os executivos e demais funcionários, devendo embasar-se nos seguintes aspectos:

- a) manter debates entre os níveis mais altos da direção, para detectar os diversos pontos de vista;
- b) reconhecer as conseqüências para os empregados, os investidores e o público, da competência de qualquer decisão ética sobre uma ação;
- c) avaliar qualquer decisão ética, quando houver dúvida em relação aos interesses da empresa frente às questões de maior amplitude;
- d) ponderar as decisões éticas em relação aos valores percebidos como tradicionais da empresa.

Os autores citados relatam ainda que, quando a definição dos procedimentos éticos não for suficiente, a alta direção deve considerar seu conhecimento e sua conduta para definir os princípios éticos que devem ser disseminados entre todos os integrantes da organização, sendo necessário, para isso, um programa que inclua um código de ética e normas de conduta, bem como a sua divulgação e o cumprimento pelos funcionários da organização.

Devido ao fato de o comportamento humano possuir características específicas, as organizações devem estar estruturadas de forma que estejam definidas as funções, os cargos, os processos e demais aspectos que direcionam as atividades realizadas. A alta direção deve ser capaz de nortear os processos, conduzindo os gestores e demais colaboradores a um comportamento que desencadeie em práticas que, por sua vez, ocasionem o desenvolvimento e o crescimento da organização. Para que isto ocorra, as organizações devem assumir uma estrutura adaptada à sua realidade, ter um modelo de gestão definido e formalizado, de tal forma que as pessoas estejam orientadas para o alcance da missão e ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

2.1.2 Estrutura Organizacional

De acordo com Mintzberg (1995, p. 10), para os comportamentos estarem alinhados aos processos organizacionais, surge na organização a necessidade de coordenar as atividades humanas para garantir o desempenho de cada indivíduo, sendo necessário para isso, uma estrutura organizacional definida. Partindo desta visão, o autor definiu estrutura organizacional como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”.

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais (VASCONCELOS; HEMSLEY, 1986, p. 3).

Para que as organizações consigam alcançar os seus objetivos devem adotar uma estrutura que esteja delineada de acordo com as suas necessidades, o que faz com que elas assumam diferentes tipos de estruturas organizacionais. Dentre os modelos de estrutura que as organizações possam adotar, Anthony e Govindarajan (2002) destacam a funcional, a de unidade (divisional) e a matricial. Estas estruturas demonstram como é conduzido e monitorado o comportamento dos indivíduos para estarem alinhados aos interesses da organização.

Embora existam várias outras classificações para as estruturas organizacionais, serão abordadas apenas as mencionadas, indo ao encontro do objetivo deste estudo. Considerando que cada organização adota um tipo específico de estrutura que esteja adequado a sua realidade e seu ambiente de atuação, estas apresentam vantagens e desvantagens, o que ocasiona sua validação para cada tipo de organização.

A estrutura funcional, de acordo com Maximiano (2004), é formada por um gestor principal, que comanda toda a organização, e pelos integrantes do primeiro escalão, que são responsáveis por áreas específicas. Para Anthony e Govindarajam (2002), essa estrutura tem como principais vantagens: ser eficiente, uma vez que cada executivo é responsável por uma função específica; ter agilidade nas decisões, com o acompanhamento do principal executivo em todas as ações tomadas pelas áreas da empresa; e ter uma estrutura de *staff*, que supervisiona os gerentes das áreas e assessora o principal executivo para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Mas apresenta as seguintes desvantagens:

a) não há como determinar a eficácia dos executivos funcionais, pois cada função contribui conjuntamente para o resultado final;

b) não há meios de se planejar o trabalho das funções separadas em seus níveis mais baixos, pois deve haver a coordenação de todas as funções, a qual é realizada pela alta administração;

c) as disputas entre executivos de diferentes funções só podem ser resolvidas na alta administração, mesmo quando se originam nos níveis mais baixos da estrutura;

d) é inadequada quando da diversificação de produtos e de mercados, pelo fato desta estrutura ser caracterizada pela centralização e formalização, o que pode dificultar a criação de novos produtos e a prospecção de novos mercados, uma vez que as decisões poderão fugir do controle do principal executivo;

e) são criados “bolsões” que não permitem a coordenação entre funções em áreas como a de desenvolvimento de novos produtos.

Nesse modelo, a controladoria pode atuar como *staff* ao definir procedimentos e controles internos da empresa, orientando as áreas, cobrando a execução correta dos procedimentos e avaliando o cumprimento das ações pelos gestores.

Um modelo de estrutura funcional pode ser exemplificado, conforme o exposto na Figura 1, em que o executivo principal centraliza o poder e é assessorado por um ou mais *staffs*. As gerências se subordinam e se reportam diretamente a este executivo principal, o qual centraliza a tomada de decisão e monitora todos os processos organizacionais, sendo as questões pertinentes às áreas decididas ou tratadas no nível mais alto da organização.

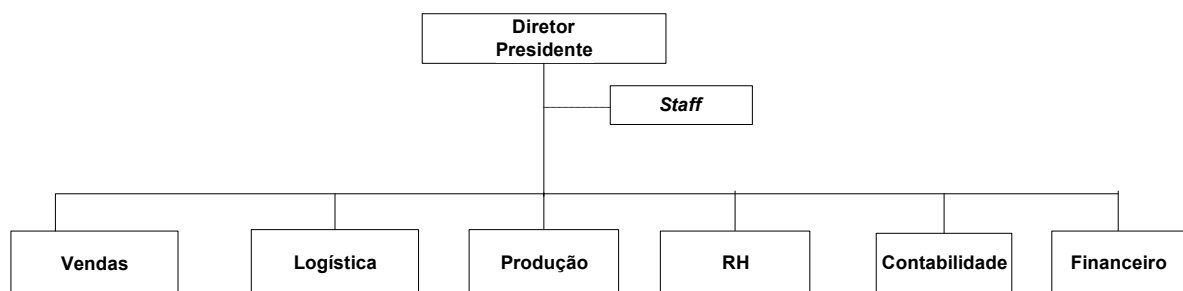


Figura 1: Modelo de Estrutura Funcional

Buscando resolver os problemas proporcionados pela estrutura funcional, conforme Anthony e Govindarajan (2002), surge a estrutura dividida em unidades, em que o executivo de cada uma atua de forma independente, planeja e coordena o trabalho das diferentes funções e resolve atritos que possam surgir entre as unidades. Porém esses executivos não têm autoridade total, devendo reportar-se à matriz, sendo ela a responsável pelas principais decisões da organização. Essa estrutura proporciona um campo de treinamento para os gerentes gerais, ocasiona um contato mais estreito com o mercado, proporciona aos

executivos uma melhor condição de tomada de decisão e uma reação mais rápida aos riscos e oportunidades ambientais. Há uma interação maior da alta administração com os gestores das áreas, o que facilita o processo de tomada de decisão e o alcance dos objetivos propostos. Tem como principal desvantagem a existência de um nível maior de atritos entre as funções, o que pode ocorrer entre as unidades ou entre as equipes da unidade e da matriz.

Nesse modelo a controladoria pode atuar como assessoria ao definir procedimentos e controles internos para toda a unidade e, para cada divisão, em que os processos das unidades devem estar alinhados aos da matriz.

Essa estrutura pode ser representada pela Figura 2, que demonstra como as unidades estão dispostas e como se inter-relacionam com a alta direção. De acordo com Cury (2005), o gerente da divisão assume um duplo papel, o de comportar-se como se fosse o único na área e de agir como integrante de uma equipe, quando se reporta à direção da corporação.

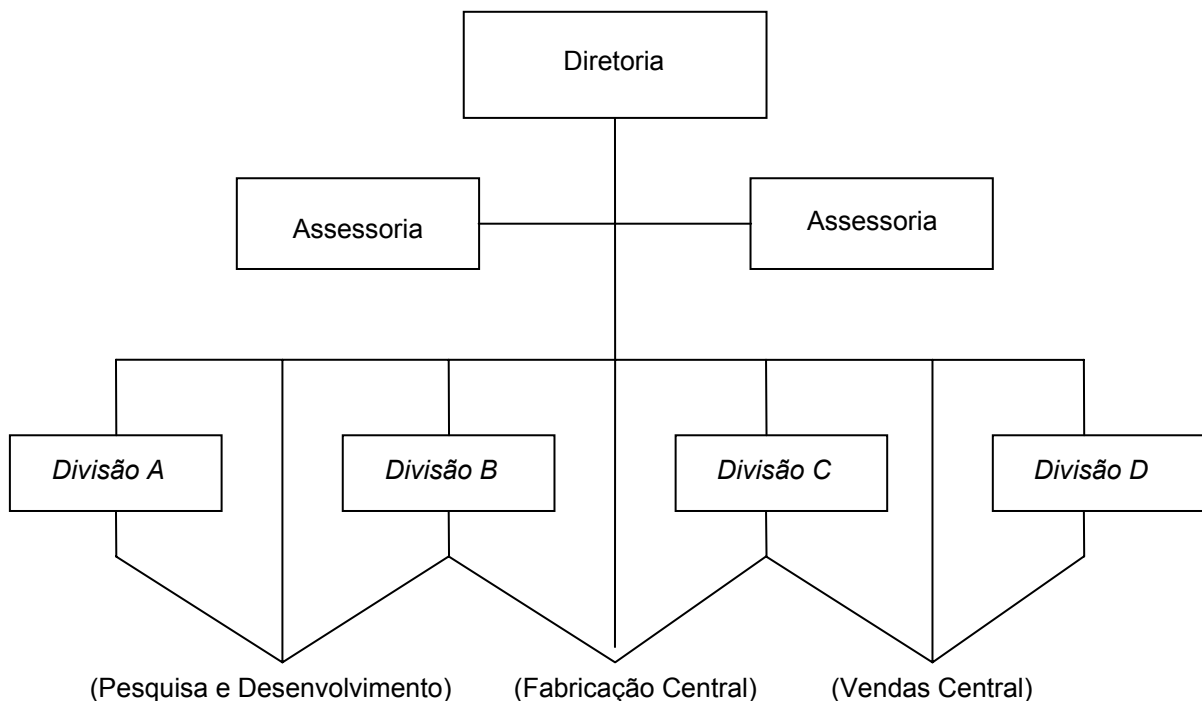


Figura 2: Modelo de estrutura por unidades ou multidivisional

Fonte: Adaptado de Cury (2005)

Buscando evitar os atritos entre unidades e unidades e matriz, surge a estrutura matricial, a qual, de acordo com Mintzberg (1995), apresenta uma dupla estrutura de autoridade, em que a autoridade formal desce pela hierarquia e se divide criando

responsabilidades conjuntas e abolindo a noção de cadeia de comando sem quebras. Diferentes gestores de linha são iguais e conjuntamente responsáveis pelas mesmas decisões, sendo necessário entendimento mútuo. De acordo com o autor, existem duas formas de estrutura matricial: a permanente, na qual as interdependências se mantêm mais ou menos estáveis; e a mutável, ajustada para planejar o trabalho onde as interdependências, as unidades de mercado e as pessoas da organização são trocadas freqüentemente.

Esse modelo está definido conforme a Figura 03, em que há uma dupla estrutura de subordinação, onde os gestores das áreas da subsidiária respondem ao principal executivo da unidade e também ao diretor da sua área na matriz.

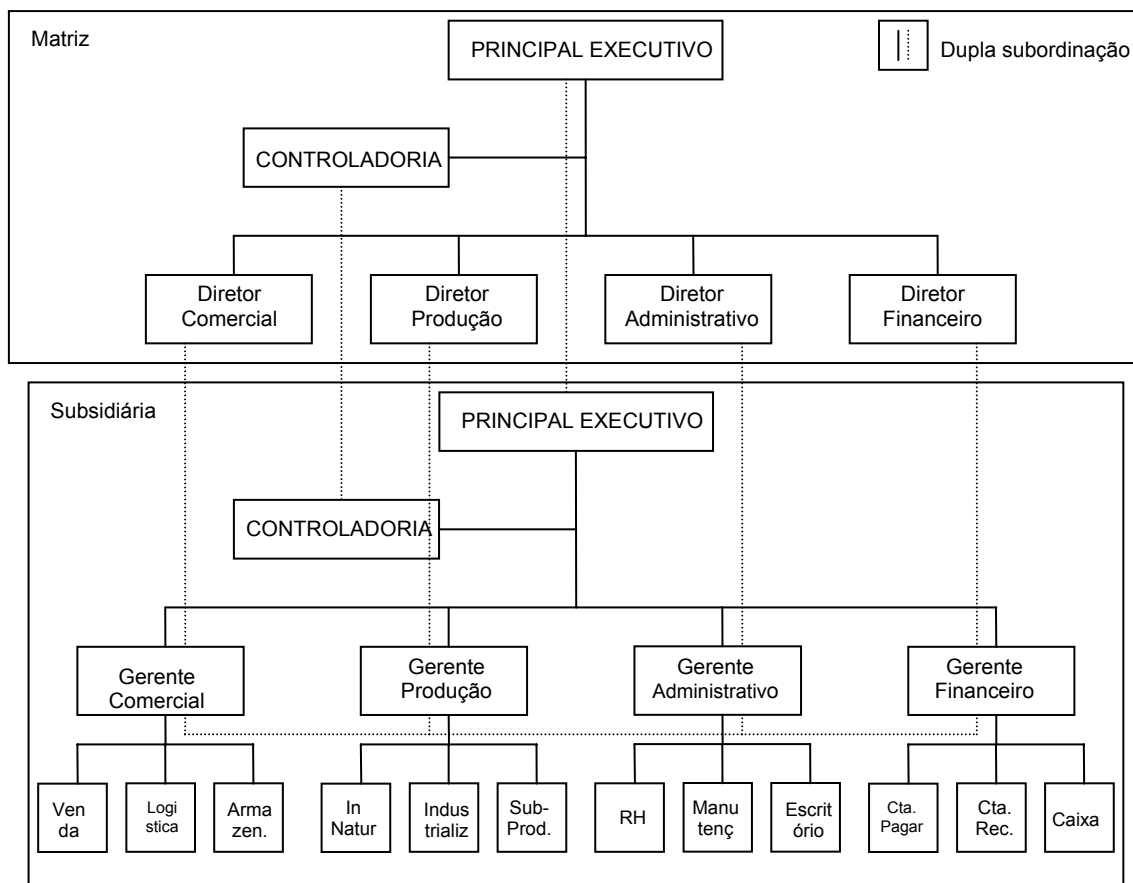


Figura 3: Estrutura matricial

Para Robbins (2000), as vantagens da estrutura matricial são:

a) facilitar a coordenação quando a organização possuir múltiplas atividades complexas e interdependentes;

- b) facilitar a distribuição eficiente dos especialistas, melhorar a comunicação e a flexibilidade devido ao contato direto e freqüente entre especialistas diferentes na matriz;
- c) obter a vantagem da economia de escala, que proporciona os melhores recursos e um modo eficaz de assegurar sua articulação eficiente.

Sua principal desvantagem, de acordo com o autor, é gerar confusão, uma vez que fomenta lutas pelo poder e tensão entre os indivíduos. Devido à existência de dupla subordinação e ao fato de dispensar o conceito de unidade de comando, essa estrutura se caracteriza pela sua ambigüidade, na qual não está definido quem se reporta a quem, o que pode gerar conflitos de interesse, devido as “regras do jogo” não estarem bem definidas, podendo o gestor atuar de acordo com os interesses da sua área, em detrimento dos interesses da organização como um todo.

Para Argyris (1975), a estrutura organizacional deve ser definida de acordo com as decisões que devem ser tomadas, de forma que os indivíduos alcancem o máximo de sua utilidade, minimizando suas frustrações. O autor relata ainda que, dependendo do que a organização quer alcançar, um tipo de estrutura será melhor adaptável e exequível.

Os grandes acontecimentos e a evolução do ambiente organizacional, de acordo com Robbins (2000), transformaram as estruturas piramidais em estruturas mais esparsas. Nas piramidais, as pessoas do “topo” tomam as decisões e controlam todas as ações, e nas mais esparsas as decisões são tomadas pelos demais níveis, o que foi ocasionado pela rápida mudança ambiental. Observa ainda que as estruturas, de um modo geral, seguem dois modelos específicos: o mecanicista e o orgânico. A principal diferença entre estes modelos é que a tomada de decisão, no primeiro, é exercida apenas pelos níveis mais altos e, no segundo, envolve os demais níveis organizacionais.

Embora a organização tenha a estrutura adequada à sua realidade, considerando a natureza de sua atividade, os objetivos e as características do ambiente externo, se esta for incompatível com o fator humano, ou seja, com as características dos indivíduos e grupos que formam a organização, assim como em relação ao clima organizacional, sua probabilidade de sucesso será pequena (VASCONCELOS; HEMSLEY, 1986).

Independentemente do tipo de estrutura que as organizações adotem para que consigam atingir seus objetivos, de acordo com Argyris (1969), são montadas estruturas formais que têm como fundamento lógico a racionalidade, em que as ações são planejadas objetivando alcançar os resultados pretendidos e as pessoas que nela atuam se comportem de forma racional. Pode-se dizer que a organização formal é criada com um propósito determinado, e sua estrutura deve espelhar esses objetivos. Os princípios formais das organizações fazem exigências aos indivíduos que, quando incongruentes com as suas necessidades, podem gerar conflito, insucesso, frustração e curta permanência na empresa. Porém essas incongruências também podem proporcionar uma melhor eficiência nas organizações e intensificar o desenvolvimento do indivíduo, caso sejam adequadamente aproveitadas e entendidas.

Essa incongruência de interesses traz benefícios à organização, quando as pessoas atuam na busca dos seus interesses conjuntamente com os da organização, estando motivadas por melhores resultados, o que permite aumentar o reconhecimento da sua função na organização. Isto pode ser explicado, de acordo com Robbins (2000), pela abordagem interacionista, na qual o conflito passa a ser um estímulo para a busca dos interesses mútuos. Os estilos de administração de conflitos surgem com a intenção de mantê-los em níveis razoáveis, tornando-os uma espécie de molas propulsoras para processos organizacionais importantes.

O comportamento das pessoas que têm interesses divergentes aos da organização é influenciado pelos sistemas de controle gerencial, os quais buscam a congruência entre os objetivos das pessoas e os da organização. Porém, de acordo com Anthony e Govindarajan (2002), quando afetado por fatores informais e por sistemas formais, estes comportamentos podem gerar a incongruência de objetivos. Os fatores informais são externos ou internos à organização. Como externo, pode-se citar a ética do trabalho, que se manifesta através da lealdade dos funcionários à organização, diligência, espírito e orgulho de ter um bom desempenho. Já os internos estão expressos na cultura organizacional, no estilo de gerenciamento, na organização informal, na percepção e comunicação, na cooperação e conflito.

Os autores relatam ainda que, além do controle gerencial, os regulamentos também fazem parte do sistema formal de controle e estão classificados em controles físicos, manuais, salvaguardas dos sistemas e sistemas de controle de tarefas. Porém, observam que o sistema de controle gerencial será ineficiente se as pessoas que atuam na organização conduzem os processos organizacionais de forma que prevaleçam apenas os seus interesses, ocasionando problemas que podem gerar conflitos se os participantes do processo tomam decisões em benefício próprio, em detrimento dos interesses da organização, originando custos de monitoramento e de incentivos, que são necessários na busca do alinhamento dos interesses individuais com os da organização. Surge, assim, a necessidade de uma estrutura formal que contemple um modelo de gestão que norteie os membros organizacionais para o alcance das metas e dos objetivos da empresa.

2.1.3 Modelo de Gestão

As organizações são estruturadas e geridas de forma específica, levando em consideração as variáveis ambientais que impactam o seu desenvolvimento. De acordo com Lapierre (2005, p. 01), os modelos de gestão sucedem em grande velocidade e diversos deles são criados com a promessa de produzirem resultados rápidos, sem o esforço e o comprometimento de todos os envolvidos. Porém, relata que gerir é uma tarefa difícil e complexa e que a administração é uma atividade humana, influenciada pelas características individuais do gestor, estando assim, condicionada à cultura da organização.

Para Have *et al.* (2003), ao invés do gestor despender tempo discutindo o modelo existente, deveria preocupar-se em considerá-lo em suas rotinas e adaptá-lo quando necessário. Para ele, o modelo é o meio de reduzir as complexidades e incertezas do ambiente em que a organização está inserida e não apenas soluções para problemas existentes nos processos organizacionais.

O modelo existente na organização deve estimular a criação de estratégias inovadoras e flexíveis a serem seguidas, de forma a permitir alcançar a missão para a qual foi criada. Existem modelos teóricos que, de acordo com Assunção (2002), ao orientar a organização para a oferta de serviços e a produção de bens, ganham significado mais amplo, já que

permitem explicar a diferença entre o que funciona bem daquilo que não funciona nas organizações.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2004), o modelo de gestão serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisões e controle; e representa os princípios básicos que norteiam uma organização. Destacam como os principais componentes do modelo de gestão: a definição das crenças e dos valores, o estabelecimento da filosofia, a determinação da missão, dos propósitos básicos e do modelo de gestão propriamente dito.

O funcionamento da organização é orientado pelo conjunto de crenças e valores e pela missão, estando estruturado em um modelo de gestão, que é a maneira como são geridas suas atividades. De acordo com Guerreiro (1989), o modelo de gestão é formado pelo conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários da empresa e principais executivos, dos quais recebe influência. Além disso, o modelo deve estar relacionado com os propósitos da organização, os quais buscam orientar a atuação dos envolvidos, e define as funções que devem ser desenvolvidas em direção ao cumprimento da missão.

Have *et al.* (2003), conceituam modelo de gestão como uma ferramenta que pode ser empregada para capacitar ou melhorar o funcionamento diário tanto das organizações quanto dos gestores que nelas trabalham, ou ainda, solucionar problemas correlatos. Embora os modelos ofereçam *insights* valiosos e uma sólida estrutura como base para que sejam feitas as escolhas certas, um modelo específico ou uma lista inteira de modelos não pode oferecer qualquer garantia de que um gestor lidará com um problema objetivamente e fará o melhor que sua capacidade permitir. Antes de qualquer coisa, os gestores devem determinar qual é o modelo mais adequado à realidade da sua organização e reconhecer suas limitações.

De acordo com Parisi (2001), o modelo de gestão é um conjunto de princípios, nem sempre formalizado, que pode ser identificado quando observados os instrumentos de gestão e as demais práticas organizacionais. Porém considera imprescindível, para o bom desempenho da organização, a definição formal do modelo e o seu entendimento por todos os gestores, aspectos que condicionam o desenvolvimento das suas atividades e o alcance dos seus objetivos.

Através da definição do modelo de gestão e a sua disseminação e entendimento pelos gestores, o autor descreve sobre a necessidade de informações para que sejam tomadas as melhores decisões, sendo possível discutir o sistema e a tecnologia de informação mais adequada à organização. Este sistema de informações, de acordo com Catelli *et al.* (1999), deve refletir todos os aspectos físicos do processo produtivo, ou seja, a quantidade de serviços e produtos gerados, de recursos consumidos, a qualidade e o cumprimento de prazos, que geram um fluxo físico-operacional, em que os recursos sofrem transformações, gerando produtos e serviços.

Considerando as diferentes posturas organizacionais, que são determinadas pelas crenças, valores e convicções dos proprietários e principais executivos, o modelo de gestão, de acordo com Guerreiro (1989), se caracteriza através de objetivos que são observados, os quais devem assegurar:

- a redução dos riscos no cumprimento da missão e a busca da melhor tomada de decisão;
- uma estrutura operacional adequada com as suas atividades;
- orientação dos esforços para uma atitude construtiva;
- adoção de um clima motivador e engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos e atividades;
- acompanhamento do cumprimento da missão, analisando o que foi realizado em relação ao planejado e se estão sendo tomadas ações corretivas, quando necessárias;
- conhecimento do comportamento e avaliação das variáveis ambientais, externas e internas, do resultado dos planos e dos eventos, identificando o que não ocorreu de forma satisfatória.

De acordo com Parisi (2001), os modelos de gestão possuem um estilo próprio, porém são norteados por princípios como: o estilo de gestão; o processo de gestão; o poder, a responsabilidade, a postura e o papel dos gestores; e o critério de avaliação do desempenho da organização. Have *et al.* (2003), relatam que embora o modelo de gestão seja importante para o desenvolvimento das atividades no processo organizacional, ele não substitui as capacidades e habilidades de cada gestor. O desenvolvimento das capacidades e habilidades do gestor ocorre de acordo com o seu nível de educação, a convicção do seu estilo próprio, assim como

o fato de estar aberto para novas técnicas e idéias, de forma que haja o seu autodesenvolvimento e o desenvolvimento da organização.

Embora as empresas repensem e reformulem suas práticas e seus procedimentos de atuação, adaptando-se cada vez mais, a um ambiente instável, surgem questionamentos em relação a estarem ou não adaptadas ao ambiente em que se encontram, uma vez que buscam a otimização dos seus resultados. De acordo com Parisi (2001), as organizações devem adequar o seu modelo de gestão à sua realidade, potencializando a atuação dos gestores de forma que haja o máximo aproveitamento de suas capacidades na busca dos melhores resultados nas circunstâncias em que as decisões são tomadas.

Para Have *et al.* (2003), é preciso entender as prováveis conseqüências de aplicar os modelos de gestão preexistentes. Para que isto ocorra, o gestor deve conciliar sua experiência com seu talento, fazendo pequenos ajustes nos modelos, adequando-os às perspectivas da organização. Embora os modelos sejam tecnicamente apropriados, eles podem não levar ao resultado desejado quando aplicado numa organização específica. Neste caso, ele deve ser ajustado de forma que a organização alcance seus objetivos iniciais.

Os gestores, de acordo com Pereira (2001), são os responsáveis pelo resultado econômico, o qual é formado com base na realização das atividades operacionais. Esta responsabilidade, que os obriga a prestarem contas de seu desempenho, acompanha a estrutura organizacional, uma vez que se delega autoridade desde o nível hierárquico mais alto até os níveis operacionais. Para Catelli *et al.* (1999), ocorre a necessidade de delimitar o campo de atuação do gestor, o que possibilita a identificação das responsabilidades individuais, podendo assim, identificar a sua contribuição para a área de atuação.

Observa-se, assim, a necessidade de uma estrutura organizacional bem definida, com as funções delineadas de acordo com as características da organização, e um modelo de gestão que especifique parâmetros de avaliação do desempenho de cada gestor, para que se possa identificar a sua contribuição.

Confirmando essa estrutura, Pereira (2001) relata que o desempenho individual de um gestor não pode ser totalmente justificado pelo aspecto econômico. O comportamento humano

é tão complexo que seria utopia considerar as atitudes dos gestores totalmente racionais, corretas e positivas para a organização. Porém, para que haja uma convergência dessas atitudes, devem ser desenvolvidas condições para que as mesmas ocorram, desenvolvendo medidas que maximizem o comportamento racional dos gestores.

Para que haja um bom desempenho dos gestores, Parisi (2001) descreve que as organizações devem ter um modelo de gestão estruturado, que reflita seus princípios no sistema de informações da empresa, possibilitando uma avaliação justa e correta. Para isso, o autor sugere a adoção dos seguintes procedimentos: evidenciar crenças e valores, formalizar o modelo de gestão e avaliar e adaptar o modelo às mudanças ambientais.

Observa-se, assim, que avaliar o desempenho de cada gestor considerando apenas o resultado econômico pode ser um procedimento inadequado, pois o bom desempenho dos executivos, no que tange à sua área, nem sempre garante o melhor resultado para a organização. Essa condição pode levar a um comportamento tendencioso, quando os gestores simulam um resultado para o seu benefício.

Quanto ao desempenho dos gestores, Catelli *et al.* (1999) relatam que o resultado global é formado pelos resultados analíticos das diversas transações que correspondem à materialização das ações dos gestores. É fator decisivo para otimizar esse resultado o nível de qualidade ou excelência dessas ações. Para desempenhar essas ações com um adequado nível de qualidade e excelência, os gestores devem estar impulsionados ou motivados para a melhor tomada de decisão, incorporando o conjunto de crenças, valores e definições da organização, devendo o clima organizacional estar baseado na motivação, na responsabilidade e no envolvimento das pessoas.

Esses autores têm como premissa que os gestores devem ser considerados como pessoas de confiança da empresa, os quais colocam os interesses globais da empresa acima dos seus interesses particulares, sendo considerados “donos” do negócio.

Na prática das organizações, isso pode não ser possível, uma vez que os indivíduos têm interesses individuais e podem colocá-los à frente dos da organização. Embora nem todos

os gestores possam vir a atuar desta forma, deve haver monitoramento e controles específicos que procurem assegurar que eles atuarão de acordo com os interesses da organização.

Para Have *et al.* (2003), além do desempenho do gestor, também é importante o desempenho da equipe como um todo, pois é ela que determina a qualidade dos processos organizacionais. Para que a equipe conduza os processos de forma adequada, o gestor deve definir padrões a serem seguidos e acreditar que as pessoas desenvolvam suas capacidades e se adaptem à realidade da organização.

Os autores relatam que não existe um critério para definir um modelo de gestão bom ou ruim; o que existe são percepções e estilos diferentes. As pessoas não precisam acreditar em todo e qualquer modelo, mas na concepção de cada gestor, devendo o modelo adotado ser considerado uma ferramenta útil. Portanto, os modelos não devem ser usados simplesmente pelo fato de existirem, mas devem estar combinados com o conhecimento e a experiência das pessoas que conduzem a organização, dando suporte para que encontrem soluções aos problemas que surgem no decorrer do processo organizacional.

De acordo com Have *et al.* (2003), existem diversos modelos de gestão, relacionados especificamente com a estratégia, a organização, o processo fundamental, os processos funcionais, as pessoas e o comportamento. Alguns modelos possuem características que atendem mais de um aspecto; outros, um único.

Considerando que, para os autores, nenhum modelo de gestão é completo, as organizações podem adotar modelos híbridos, formados pelo conjunto de crenças e valores do executivo principal e algumas características relevantes dos demais gestores, formando assim a cultura organizacional, a qual dará sustentação ao modelo de gestão, que será estruturado de forma específica para que a organização atinja aos seus objetivos.

Os autores abordados definem algumas características dos modelos de gestão, porém não descrevem como elas estão presentes na organização. Isso ocorre porque o ambiente está em constante mudança e as organizações possuem um conjunto específico de crenças e de valores, o que pode validar ou não as características apresentadas. O Quadro 1 apresenta as características que os autores citados relatam estar presentes num modelo de gestão.

| Autores/ano | Características dos modelos de gestão |
|------------------------------------|--|
| Lapierre (2005) | São influenciados pelas características individuais dos gestores e variam de acordo com a cultura da organização. |
| Oliveira, Perez Jr. e Silva (2004) | Representam os princípios básicos que norteiam uma organização e servem como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, na tomada de decisões e controle. |
| Have <i>et al.</i> (2003) | Ferramentas utilizadas para capacitar ou melhorar o funcionamento dos processos organizacionais e a atuação dos gestores nestes processos e da sua equipe. Além de estarem adequados tecnicamente, devem levar ao alcance dos resultados. Os diversos modelos estão relacionados com a estratégia, a organização, o processo fundamental, os processos funcionais e ou com as pessoas e comportamentos. |
| Guerreiro (1999) | Formados pelo conjunto de crenças, valores e expectativas dos proprietários, recebem influência dos mesmos e dos principais executivos. Devem cumprir a missão, reduzir riscos e buscar a melhor tomada de decisão, ter uma estrutura operacional adequada com as suas atividades, com esforços para uma atitude construtiva, um clima motivador e engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos e atividades, análise do cumprimento da missão, do que foi realizado em relação ao planejado e se estão sendo tomadas ações corretivas quando necessário, conhecimento do comportamento e avaliação das variáveis ambientais, do resultado dos planos e dos eventos, identificando o que não ocorreu de forma satisfatória. |
| Catelli <i>et al.</i> (1999) | Consideram os gestores como pessoas de confiança, que colocam os interesses globais acima dos particulares, que atuam como “donos do negócio”. Para isso, as ações dos gestores devem ser de qualidade e excelência, atuando de acordo com as crenças, valores e definições, com um clima organizacional baseado na <u>motivação, responsabilidade e envolvimento das pessoas.</u> |

Quadro 1: Características dos modelos de gestão

2.2 CONTROLADORIA

Nas últimas duas décadas, vêm ocorrendo mudanças no papel dos *controllers* e no enfoque da contabilidade nas organizações. De acordo com Willson, Roehl-Anderson e Bragg (1998), da função contábil, que tinha a responsabilidade exclusiva por processar transações da empresa, a área de controladoria passou a incorporar novas funções, para as quais os profissionais devem ter conhecimento técnico apurado não apenas em uma área específica, mas também incorporar conhecimentos relacionados a outras áreas da empresa, o que é necessário para o desempenho de suas funções. Essa mudança no papel dos *controllers* tem como princípio fundamental a geração de informações que supram as necessidades dos gestores, o que é necessário diante do atual contexto organizacional em que as empresas estão inseridas.

Esses autores descrevem que o *controller* passou a se envolver na maioria das principais decisões, das quais destacam:

- passou a ser convocado para reuniões de diretoria, para dar opiniões sobre assuntos relacionados ao fluxo de caixa disponível para investimentos e aquisições;
- começou a alterar os processos e os sistemas existentes de forma que as transações estejam adequadas às mudanças organizacionais;
- passou a propor mudanças nos departamentos que interferem nos controles internos, não rompendo os já existentes, mas modificando-os quando necessário, de forma a aumentar a sua eficiência.

Observa-se assim que o papel do *controller* evoluiu, tendo um novo enfoque, o qual passou a integrar as informações geradas pelas diversas áreas da organização, através de sua participação na análise das principais decisões e no controle dos processos organizacionais. A partir da evolução do papel do *controller*, este estudo busca verificar a participação da área de controladoria no processo de gestão, assim como na implantação e no monitoramento dos controles internos, na análise de viabilidade econômica e na aprovação de investimentos. Também verifica a atuação da controladoria em relação ao seu nível de independência da administração local e a sistemática de remuneração praticada para com o *controller*.

2.2.1 Funções da Controladoria

A área de controladoria, de forma progressiva, tem atuado nas organizações exercendo o papel de integradora das informações das diversas áreas e de assessoria ao principal executivo na definição das estratégias e do processo de gestão, a fim de suprir as necessidades de maior controle e monitoramento constante das operações, dos processos e do comportamento das pessoas dentro das organizações.

De acordo com Willson, Roehl-Anderson e Bragg (1998), as principais funções desempenhadas pelo *controller* são:

- a) planejar: consiste em coordenar o processo de gestão em todas as suas fases e integrar os planos das áreas, conduzindo-as ao alcance dos objetivos da organização;
- b) organizar: o *controller* deve estar apoiado em pessoas qualificadas, instalações e equipamentos adequados e ter à sua disposição o material necessário para cumprir suas atribuições;
- c) dirigir: consiste em assegurar que as pessoas, equipes e estrutura funcionem de forma coordenada para atingir os objetivos da organização. Para que isso ocorra, a controladoria deve manter um nível adequado de comunicação com os responsáveis das diversas áreas, conduzindo a uma atuação coordenada na correção dos problemas que possam surgir no processo de gestão;
- d) controlar: consiste em criar um sistema de controle que permita acompanhar e interpretar os resultados alcançados em relação ao planejado, tomando ações corretivas quando for necessário e de ser capaz de prospectar tendências e correlacionar informações para auxiliar os gestores da organização.

Para Kanitz (2002), a área de controladoria tem a função de dirigir e implementar os sistemas de informação, motivar, coordenar, avaliar, planejar e acompanhar, de forma que o conjunto desses sistemas sirva como base para a tomada de decisão por parte dos gestores. A controladoria exerce, assim, “um valioso serviço de informação e análise para todos os administradores de linha da empresa”.

As funções da controladoria, de acordo Almeida, Parisi e Pereira (2001), estão ligadas a um conjunto de objetivos que decorrem da missão da empresa, e quando desempenhadas, viabilizam o processo de gestão. As funções desempenhadas são:

- subsidiar o processo de gestão, dando suporte à sua estrutura e fases por meio de um sistema de informações que será a base para o processo de tomada de decisão;
- apoiar a avaliação de desempenho, elaborando uma análise econômica das áreas e da empresa como um todo, assim como o desempenho dos gestores e da própria área de controladoria, subsidiando, desta forma, o processo de avaliação;

- apoiar a avaliação de resultado, através da análise, monitoramento e orientação do processo de estabelecimento de padrões e da avaliação do resultado dos produtos e serviços;
- gerir os sistemas de informações, através da definição dos requisitos de informações necessários aos gestores, da criação de um sistema de apoio à decisão que considera as características físico-operacionais das áreas e da padronização e harmonização do conjunto de informações econômicas;
- atender aos agentes de mercado, avaliando as demandas externas decorrentes do impacto da legislação no resultado econômico e representando a organização perante os agentes ou apoiando o gestor responsável.

Embora exerça o papel de integradora de todas as áreas e fornecedora de informações que auxiliam na tomada de decisão, bem como sugerindo alternativas e estratégias para a otimização do resultado da organização, a controladoria orienta quanto às atitudes que devem ser tomadas pelos gestores das áreas e pelo executivo principal, não podendo exercer as funções a eles pertinentes nem tomar decisões pertinentes a áreas específicas.

De acordo com Nakagawa (2003), a controladoria desempenha, no mundo todo, as funções de auxiliar e de controlar as principais atividades de gestão das organizações. Conforme Parisi (2001), esta área coordena o processo de planejamento das diversas áreas e atividades, através de um sistema de informações que apóia todas as fases do processo decisório, facilitando, desta forma, a ação dos gestores. Também exerce o controle dos desempenhos e verifica se o que foi planejado está sendo efetivamente realizado, objetivando o melhor desempenho econômico global.

Dentre as funções desempenhadas pela área de controladoria, neste estudo serão consideradas as voltadas ao processo de gestão, sistemas de informações e as de controle e monitoramento das atividades e dos processos, indo ao encontro dos objetivos da pesquisa, uma vez que se busca verificar o nível de participação desta área no controle organizacional.

2.2.2 Ferramentas utilizadas pela área de controladoria

2.2.2.1 Processo de Gestão

Para Anthony e Govindarajan (2002), o processo de controle gerencial, conhecido também como processo de gestão, é influenciado pelo comportamento das pessoas que atuam na organização, sendo considerado como um processo de interação entre executivos, gestores e subordinados. Cada membro do processo possui estilo próprio, capacidades específicas, assim como diferem em outros aspectos que se originam do seu comportamento. Em virtude dessas diferenças, o processo de gestão difere de uma organização para outra. Os mencionados autores, porém, relatam que as etapas do processo são basicamente as mesmas, diferenciando apenas na maneira como o sistema organizacional é conduzido.

O processo de gestão, conforme Pereira (2001), está baseado no modelo de gestão e demonstra como ocorre o planejamento, a execução e o controle das atividades da organização, de forma que as decisões sejam conduzidas ao cumprimento da missão. Deve estar adaptado à realidade da organização, subsidiando, desta forma, a sua continuidade. Para que isto ocorra, é estruturado num processo decisório que contempla as suas fases e está apoiado em um sistema de informações que subsidie as decisões que venham a ocorrer em cada uma das fases do processo de gestão.

O processo de gestão é classificado em quatro fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle (ATKINSON *et al.*, 2000; ALMEIDA, PARISI, PEREIRA, 2001).

Dentre as fases do processo de gestão, cabe ressaltar o papel desempenhado por cada uma delas, mencionando que é através do desencadeamento de todas as suas fases que a empresa pode alcançar o melhor resultado. Para que isso ocorra, não basta ter somente o planejamento adequado, mas também a execução e o controle devem ser eficazes, viabilizando o alcance dos objetivos da organização.

O planejamento estratégico, ao orientar a gestão para o cumprimento da missão e a continuidade da empresa, gera um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo, objetivando aproveitar as oportunidades, evitar ameaças, procurando maximizar os pontos fortes e sanar os pontos fracos. O planejamento operacional classifica-se em: pré-planejamento, de médio, longo e de curto prazo, objetivando assegurar a escolha das alternativas que vão ao encontro das diretrizes, buscando otimizar o desempenho da empresa. Na fase de execução das atividades, as ações planejadas, tanto no âmbito estratégico quanto no operacional, são implementadas e as transações realizadas de forma que se alcancem os objetivos e metas. Visando assegurar que os resultados planejados sejam efetivamente realizados, o controle apóia-se na avaliação de resultados e de desempenhos (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001).

Ackoff (1975), ao descrever as etapas do processo de gestão, destaca que o controle decorre da avaliação do resultado das atividades dos gestores, através da concatenação de informações com os objetivos previamente planejados, assim como do detalhamento de possíveis alternativas de correções para as decisões ineficientes e avaliação das possíveis conseqüências da implementação destas alternativas.

Embora não mencionado por Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001), o *feedback* pode ser considerado uma etapa essencial para o desempenho das atividades exercidas pela área de controladoria, uma vez que é nesta fase que as informações sobre as ações e decisões tomadas pelos gestores são disponibilizadas de forma analítica, possibilitando a análise das divergências do realizado com o planejado e as respectivas ações corretivas necessárias.

Para Figueiredo e Caggiano (1997), o *feedback* viabiliza a comparabilidade entre os diversos períodos, avaliando o resultado planejado com o efetivamente realizado, possibilitando aos gestores uma visão de curto e longo prazo, auxiliando no processo de tomada de decisão e mostrando o progresso do que foi feito em relação aos objetivos traçados. O *feedback*, como procedimento de controle, procura orientar os gestores e antecipar ao máximo as informações referentes aos desvios que possam vir a ocorrer em relação ao plano orçamentário, para que ações corretivas possam ser tomadas de forma adequada e no tempo certo. Quanto mais eficiente for o sistema de informações da empresa, mais rapidamente se conseguirá identificar as divergências entre as ações tomadas e os planos traçados,

possibilitando a adequação do plano diante das mudanças ambientais que possam ter ocorrido. O *feedback* é necessário para avaliar a qualidade e para aperfeiçoar o processo de tomada de decisão dos gestores de cada área.

O planejamento, que está estruturado nas fases de planejamento estratégico e operacional, de acordo com Manbrini, Beuren e Colauto (2002), configura-se como um dos instrumentos mais relevantes da controladoria, por servir de base para analisar o comportamento futuro da organização. Num sentido restrito, envolve a avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando atingir uma situação futura desejada.

O planejamento pode, de acordo com Nascimento e Reginato (2006), ser visto como uma forma de acompanhar o desempenho dos gestores, assim como uma bússola que os direcione na condução de suas atividades e responsabilidades, além de estabelecer uma direção desejada pelos seus líderes. Isso decorre do fato de as operações da empresa estarem em constante movimento, consumindo recursos e gerando resultados, o que torna necessária a criação de mecanismos que orientem os gestores quanto à otimização do produto dessas operações.

Para Oliveira (2001), dentre as funções desempenhadas pela área de controladoria no processo de planejamento, cabe salientar que ela disponibiliza estratégias para otimizar o resultado das áreas e da empresa como um todo, coordena os orçamentos das diversas áreas, sugerindo modificações quando necessárias, fornece informações econômicas, exerce o papel de gestora de sistemas de informações e ajuda a disponibilizar sistemas para simulações e prospecção de cenários.

Ainda no planejamento, de acordo com Mosimann e Fisch (1999), a controladoria tem o papel de coordenar e participar da escolha da melhor alternativa em relação aos aspectos econômicos, alcançando, desta forma, a eficácia organizacional. De acordo com o modelo de gestão, a controladoria coordena e interpreta os eventos que poderão ocorrer, suprindo os gestores com informações, devendo considerar os pontos fortes e fracos da organização e o ambiente em que os gestores atuam. A controladoria desempenha o papel de administradora do planejamento operacional, o qual é desdobrado em ações para uma posterior execução.

No âmbito do planejamento operacional, Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001) consideram que a controladoria disponibiliza informações que contemplam os modelos de decisão e de mensuração, considerando a realidade operacional de cada organização. A controladoria busca, de acordo com Oliveira (2001), otimizar os planos das diversas áreas e integrá-los para que se alcancem os objetivos estabelecidos pela empresa.

A controladoria exerce, no planejamento estratégico e operacional, a função de integradora dos planos das diversas áreas, permitindo aos seus gestores avaliar as informações sobre o impacto das variáveis internas e externas sobre as suas ações, facilitando as formas de aproveitá-las quando trazem benefícios ou minimizá-las quando podem ocasionar problemas para a organização. Também monitora se o que foi planejado, no âmbito das estratégias, está sendo desdobrado em ações factíveis com a realidade da organização. Para isso, é necessário criar uma estrutura de controles internos e um sistema de informações que verifiquem se o planejado está sendo executado de acordo com os objetivos da organização. Quando isso não ocorre, é seu papel comunicar e sugerir ações corretivas às áreas e aos gestores sobre os seus desempenhos, para que suas atividades sejam desenvolvidas de forma que se atinjam os objetivos e as metas da organização.

O processo de gestão é o meio pelo qual a controladoria planeja, controla e monitora todas as operações da empresa. Utiliza-se dos planejamentos estratégico e operacional para conduzir e gerar informações aos gestores das diversas áreas, fornecendo subsídios para que tomem as melhores decisões.

Conforme Nascimento e Reginato (2006), o processo de gestão deve estar apoiado em um sistema que seja capaz de prover aos gestores acesso a informações detalhadas para realizarem suas atividades, dando suporte à área de controladoria para que esta atue junto aos gestores, proporcionando segurança e fornecendo subsídio ao processo decisório enquanto executam as ações previstas no plano.

De acordo com Manbrini, Beuren e Colauto (2002), a controladoria, quando voltada ao apoio e à coordenação informacional do processo de gestão, deve encarregar-se de disponibilizar instrumentos de controle de gestão condizentes com as transformações

observadas no processo decisório. Esses controles são necessários para verificar se o que foi planejado está sendo executado de forma que sejam alcançados os objetivos da organização.

Para que o processo de gestão possa subsidiar as operações, de forma que se alcancem os objetivos organizacionais, conforme Figura 4, é necessário que tenha na sua base um sistema de informações que disponibilize informações íntegras e tempestivas e gere relatórios pertinentes à necessidade dos seus usuários, desencadeando uma melhor tomada de decisão e a aferição do resultado da decisão tomada, objetivando otimizar os processos e agregar valor ao negócio, para, então, alcançar a eficácia organizacional.

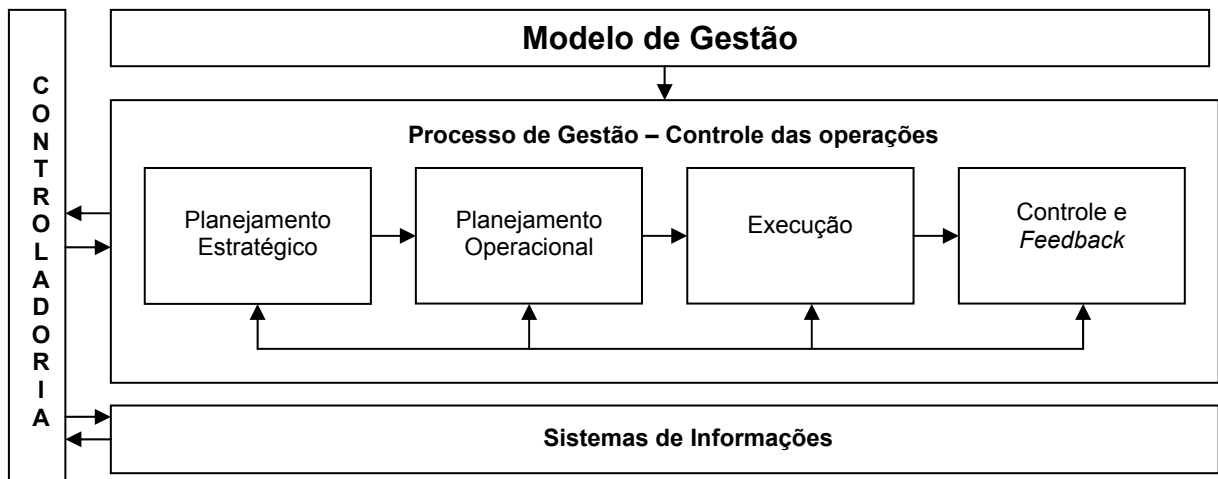


Figura 4: Processo de gestão como ferramenta da controladoria

A controladoria atua como órgão facilitador, pois fornece informações a todas as áreas da empresa e integra o processo de decisões estratégicas de cada área com o objetivo global da empresa, participando, portanto, de todo o processo de gestão da organização (NASCIMENTO; GIONGO, 2005).

Considerando que a área de controladoria exerce importante papel em todas as fases do processo de gestão, um dos objetivos deste estudo é verificar qual o seu nível de participação no processo de gestão de empresas de países relacionados a diferentes modelos de governança corporativa.

2.2.2.2 Sistemas de Informações

Informações são dados processados necessários à tomada de decisão, pois são facilitadores e indutores das ações gerenciais para a condução dos negócios e otimização do desempenho da organização. Elas devem ser oportunas, confiáveis e tempestivas, visto serem essenciais para o processo decisório, base para o processo de gestão.

De acordo com Laudon e Laudon (1999), sistema de informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados, trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório nas organizações.

Catelli *et al.* (1999) definem sistema de informação como um mecanismo que estabelece um conjunto de procedimentos que possibilita captar as ocorrências internas e externas em relação à gestão da organização, de maneira estruturada, subsidiando os gestores nas decisões requeridas no processo de gestão.

A informação, de acordo com Anthony e Govindarajan (2002), pode ser formal ou informal. Diferente da primeira, que é expressa através de relatórios, a informal origina-se de observações próprias feitas por executivos, assim como de conversas pessoais, memorandos e reuniões. Os autores relatam que alguns executivos as consideram mais importantes que as formais, pois diferem dos relatórios, que são estáticos e informam apenas o que deve ser documentado. A informal relata como os colaboradores se comportam e visualizam o âmbito das funções desenvolvidas por sua área, assim como são vistas as demais áreas e os colaboradores envolvidos no processo da organização.

Embora as informações informais sejam úteis por retratarem como os membros organizacionais se comportam e visualizam a organização e como as variáveis internas e externas impactam a organização, elas não estão retratadas nos sistemas de informações, o que torna essas informações menos úteis do que as formais, as quais estão retratadas nos sistemas de informações e dão subsídios aos elementos do processo de gestão. Observa-se assim que as informações informais não são eficazes na etapa do controle e *feedback*, pois não podem ser sistematizadas nas decisões provenientes dessas etapas.

A sistematização das informações ocorre através da implementação de sistemas de informações que, de acordo com Arima (1999), reúne as informações provenientes dos diversos níveis hierárquicos da organização. Para que haja um controle gerencial eficaz, os sistemas de informações se dividem em três categorias: operacional, gerencial e estratégico. Os sistemas operacionais são desenvolvidos nos níveis em que ocorrem as operações, para fins de automação dos processos. Os sistemas gerenciais estão ligados aos fluxos físicos e aos arquivos de dados operacionais e buscam contribuir para a melhoria da informação disponível na empresa. Já o sistema estratégico é uma evolução natural do atendimento às necessidades individuais de cada gestor em nível estratégico, buscando, desta forma, orientá-los para a melhor tomada de decisão.

Quando os sistemas de informações estão integrados ao processo de gestão, as informações têm o papel de subsidiar a tomada de decisão, sendo necessário o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que apoiem a tomada de decisão dos gestores (PEREIRA, 2001; CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001).

Neste contexto, a controladoria deve ter uma visão completa da organização, exercendo a função de facilitadora do processo de implementação dos sistemas de informações que devem disponibilizar informações precisas e tempestivas, as quais são tratadas de forma sistêmica e integrada e contemplam todas as áreas da organização.

De acordo com Nascimento (2002, p. 173), a controladoria desempenha as funções de “modelar o sistema de mensuração de resultados da organização, desenvolver as condições básicas para que as decisões organizacionais sejam tomadas; e subsidiar a administração fornecendo as informações de que ela necessita em todas as fases do processo de decisão”.

Para o desenvolvimento dos sistemas de informações, a controladoria deve estar atenta para os princípios do modelo de gestão e para o sistema físico-operacional, pois, de acordo com Parisi (2001), é ela quem define, de forma ampla, a necessidade de informação requerida para a tomada de decisão. Para que um sistema de informação seja eficaz, é necessário que as informações estejam alinhadas ao modelo de gestão e que consiga mostrar, de forma fidedigna, os registros dos fatos ocorridos no nível operacional da organização.

Observa-se que o sistema de informações é a maneira como as informações são tratadas e processadas, não garantindo, porém, que todas as informações pertinentes aos processos organizacionais estejam nele retratadas. Para que os sistemas de informações retratem, de forma fidedigna a realidade das organizações, são necessários controles internos, os quais buscam assegurar que os recursos serão utilizados da melhor forma possível, não havendo desperdício, e que os interesses das pessoas estejam alinhados aos da organização. Para que isso ocorra, as organizações devem estruturar um sistema de controle interno eficiente, que permita o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Para Nascimento e Giongo (2005), as informações geradas dependem de controles internos eficientes, que visam à criação de mecanismos que dificultem a ocorrência de falhas e, até mesmo, de fraudes, gerando confiabilidade aos sistemas de informações, uma vez que esses subsidiarão o processo de gestão.

2.2.2.3 Controles Internos

Os desafios do cenário competitivo no século XXI, exigem das organizações uma estrutura de controles internos, adequada ao modelo de gestão, que desencadeia no desenvolvimento dos processos e atividades e dão subsídios aos sistemas de informações, à tomada de decisões e às ações realizadas nas organizações, em busca do alcance das metas e dos objetivos organizacionais.

A implementação dos planos e estratégias através de ações gerenciais e da execução das atividades pelas diversas áreas ocorrem através do cumprimento da missão da empresa. Embora os sistemas de informações e o processo de gestão dêem subsídios às ações dos gestores em direção aos objetivos estabelecidos, não se pode afirmar que as atividades estejam sendo realizadas da melhor forma, que as informações retratem o que realmente ocorre e que os recursos são utilizados de forma eficiente. Uma maneira de assegurar as melhores decisões possíveis, informações adequadas, condução das atividades na busca dos objetivos da organização e que os recursos sejam aplicados da melhor forma possível é por meio de controles internos, que visam, entre outros aspectos, à criação de mecanismos que

buscam assegurar que todo o processo organizacional seja conduzido ao alcance dos objetivos e das metas da organização.

Controles internos são, de acordo com Roehl-Anderson e Bragg (1996), um conjunto de procedimentos formado por normas, leis e procedimentos estabelecidos para alcançar os objetivos da organização. Esse conjunto de procedimentos visa nortear todos os processos da organização, assegurar o registro correto das transações e a salvaguarda dos ativos da empresa.

Pindyck e Rubinfeld (1999) conceituam controle interno como um processo que envolve os níveis diretivos, gerencial e operacional da organização, para prover razoável nível de segurança de que os objetivos serão atingidos, sendo necessário, para isso, a sua continuidade e disseminação para todos os níveis organizacionais.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO* (2004), entidade destinada à padronização de práticas de controle, define controle interno como um processo desenvolvido pelos diversos níveis organizacionais, entre eles o conselho de diretores, executivos, gestores e demais colaboradores, projetado para prover garantia razoável em relação à realização dos objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade e integridade das informações financeiras e gerenciais e aderência às leis e regulamentos aplicáveis.

Com base na estrutura do COSO os controles internos eficazes são divididos em cinco componentes inter-relacionados: monitoramento, informação e comunicação, atividades de controle, avaliação de riscos e ambiente de controle. Há um relacionamento direto entre os componentes dos controles internos e os objetivos da organização, conforme demonstra a Figura 5, que são divididos em três categorias: administrar as operações empresariais de maneira eficaz, preparar demonstrações financeiras de maneira confiável e verificar o cumprimento das regras. (*DELOITTE TOUCHE TOHMATSU*, 2003)



Figura 5: Estrutura de Controles Internos
 Fonte: *Delloitte Touche Tohmatsu* (2003, p. 13)

A estrutura demonstra, conforme *Delloitte Touche Tohmatsu* (2003), que o monitoramento é o processo para estimar e avaliar a qualidade dos controles internos durante avaliações contínuas e especiais; a informação e comunicação fornecem suporte aos controles internos, transmitindo diretrizes do nível da administração para os funcionários, em formato e estrutura de tempo que lhes permitem executar suas atividades de controle com eficácia; as atividades de controle são desenvolvidas para direcionar especificamente cada objetivo de controle, visando atenuar os riscos identificados anteriormente; a avaliação de risco envolve a identificação e a análise pela administração dos riscos mais relevantes para a obtenção dos objetivos do negócio; e o ambiente de controle abrange toda a estrutura de controles internos e inclui conceitos como conduta, atitude, consciência, competência e estilo.

Quanto melhor estruturados estiverem os controles internos, melhor a organização consegue controlar suas atividades, sendo, de acordo com Willson; Roehl-Anderson e Bragg (1998), o *controller* o maior envolvido no planejamento e na manutenção desses controles, sendo relevante a sua participação e conhecimento para que sejam disseminados a todas as áreas e níveis da organização.

Os controles internos permeiam toda a estrutura da organização, desenvolvendo-se nos diversos níveis organizacionais em busca de medidas que assegurem que as ações sejam tomadas da melhor forma possível. Para Giongo (2005, p. 42), “uma sólida base de controles internos representa a segurança necessária nas informações geradas pela área de controladoria e, conseqüentemente, o apoio adequado em todas as etapas do processo de gestão”.

Observa-se, assim, o valor agregado pelos controles internos, visto que promovem a eficiência, reduzem riscos de perdas de recursos, melhoram a confiabilidade das informações e o atendimento à legislação, podendo, desta forma, facilitar o alcance dos objetivos da organização. A efetividade dos controles internos depende do seu planejamento, da sua implementação adequada, do constante monitoramento e do entendimento da sua importância pelos gestores, sendo, para isso, necessária uma estrutura funcional sistêmica e integrada para o seu desenvolvimento na organização, propósitos, operações e aplicação dos recursos (INTOSAI, 2001; COSO, 2004).

Para que os controles internos possam ter seu potencial maximizado, de acordo com CRCSP (1998), usualmente devem ter os seguintes princípios:

- a responsabilidade deve ser determinada, de modo que, quanto melhor definidas as atribuições de cada responsável, mais eficiente se torna o controle interno;
- segregar as atividades de operação propriamente ditas com os registros dessas operações, preferencialmente estruturando as atividades com duas ou mais pessoas de setores diferentes para cada transação, prevenindo possíveis erros ou fraudes, dando segurança ao processo e aumentando a eficiência do controle;
- a conferência da operação e do registro dos eventos deve ter provas independentes, dando credibilidade e fidedignidade às informações; também deve-se fazer periodicamente o confronto dos registros contábeis para confirmação dos saldos e da confiabilidade dos registros;
- nenhuma pessoa deve ter sob sua responsabilidade uma transação comercial completa, como, por exemplo, vender, controlar estoque, receber do cliente e registrar as informações da operação;
- propiciar a rotação de funções é salutar para a melhoria contínua dos controles internos, possibilitando inovações e prevenção de fraudes;

- as instruções relacionadas aos controles internos devem ser formalizadas para evitar erro de interpretação e garantir a qualidade do controle.

A definição de controle interno pode variar de acordo com as pessoas e o ambiente organizacional em que se aplica. Porém uma definição comum pode servir às diferentes necessidades das organizações, para prover um padrão de controle específico ao seu negócio e para outras entidades, de forma que seja avaliado o sistema de controle interno, devendo estar adequado à sua realidade. O propósito da organização é de que o seu sistema de controle interno dê suporte para que as atividades sejam realizadas de acordo com os objetivos organizacionais (COSO, 2004).

Isso requer que os controles internos estejam intimamente ligados ao modelo de gestão, o qual tem características próprias que podem ou não promover as melhores condições de atuação dos gestores e demais colaboradores, dependendo de como estiver estruturado, interferindo na formatação desses controles.

Para que o sistema de controle interno seja efetivamente executado, torna-se necessária a sua formatação, ou seja, seu delineamento em procedimentos, os quais devem estar adequados ao modelo de gestão da organização. Esses procedimentos devem visar à transparência e à segurança das informações, estabelecendo parâmetros, métodos e mecanismos que serão adotados, bem como ao monitoramento das ações.

Vários aspectos contribuem para a qualidade do sistema de controle interno. Entre eles, destacam-se a competência e a confiabilidade das pessoas envolvidas nos processos necessários para a condução das atividades da organização, a segregação de funções e o rodízio de funcionários e cargos.

O primeiro aspecto é confirmado por Roehl-Anderson e Bragg (1996), ao relatarem que a existência de pessoas competentes e de confiança pode gerar resultados satisfatórios à organização, ainda que outros elementos de controle sejam deficitários. Caso as pessoas não tenham habilidade e credibilidade suficientes para desenvolver suas atividades, podem surgir problemas, mesmo existindo, teoricamente, controles internos eficazes.

Quanto à segregação de funções, esta é considerada um dos aspectos mais importantes para a formatação dos sistemas de controles internos, visto minimizar os riscos de fraude e desvios. De acordo com Cassaro (1997), a pessoa que realiza uma transação não pode ter autoridade para contratá-la. Conforme CRCSP (1998), a segregação de funções, além de aumentar a eficiência das operações, indica os erros - casuais ou intencionais - que aparecem nos processos operacional e contábil, tornando-se essencial para uma administração eficiente.

Por último, contribuindo com a eficiência dos sistemas de controles internos, se estabelece uma política formal de rodízio de funcionários, medida que busca dificultar ações em benefício próprio, em que as pessoas atuam de acordo com os seus interesses e não de acordo com os objetivos da organização. Para Rasmussen (1988), a rotatividade de funcionários em níveis operacionais é importante para evitar a formação de vínculos ou vícios que eventualmente possam causar desvios.

O sistema de controles internos consiste no processo que monitora e controla tudo o que acontece no âmbito das operações, ou seja, no nível organizacional onde acontecem as atividades operacionais. Também dão suporte aos demais níveis organizacionais, à medida que subsidiam os sistemas de informações, os quais são a base de sustentação do processo de gestão.

Tal sistema busca assegurar que as informações retratem, de forma fidedigna, as operações realizadas nas organizações, possibilitando que os recursos sejam utilizados da melhor forma possível, não havendo desperdício e desvios, conduzindo as pessoas a um comportamento coerente aos objetivos da organização. Quanto mais eficiente a estruturação e a divulgação do sistema de controles internos, bem como, a existência de sistema de informações eficaz, que possibilitam aos gestores um maior conhecimento sobre os problemas ou distorções de metas em tempo hábil para serem resolvidos, mais eficientes serão as tomadas de decisão e, como consequência, melhor será o desempenho da organização. Quanto mais sólidos forem os controles internos e as informações geradas através de sua orientação, mais confiável e eficiente será o sistema de informação, facilitando a tomada de decisão pelos gestores e viabilizando a empresa a atingir suas metas e objetivos, propiciando sua perenidade e longevidade. Observa-se, assim, o importante papel da controladoria na coordenação desse

sistema, através da definição de regras, da sua implantação e do monitoramento do seu funcionamento.

2.2.3 Controle organizacional e as dimensões de controle

Nas organizações, o termo controle, quando definido de forma ampla, considera os aspectos que abrangem o controle organizacional como um todo. Assim, o controle pode ser entendido como a forma de monitorar, avaliar e melhorar as atividades desempenhadas no ambiente organizacional, exercido pelos gestores à medida que buscam desenvolver suas atividades de acordo com o planejado. Para isso, é necessário entender como ocorrem os processos e quais são os resultados de uma ação em particular, podendo, assim, determinar se o que foi planejado está sendo realizado, ou seja, é necessário fazer as adequações em tempo hábil (CERTO, PETER, 1993).

Embora os gestores exerçam o controle de suas atividades, eles apenas conseguem fazê-lo em relação às atividades que estão sob a sua responsabilidade. O controle de todos os níveis da organização é exercido pela área de controladoria, que monitora e avalia o desempenho individual dos gestores e de suas áreas, controlando todas as atividades da organização e gerando informações para que esses gestores verifiquem se estão atuando de acordo com o planejado e tomando as ações corretivas necessárias ao cumprimento dos objetivos e das metas da organização.

Ainda que, o conceito de controle seja tratado com frequência pela literatura, Nascimento e Reginato (2006) relatam que as diversas definições nem sempre permitem visualizar as conexões existentes entre as diferentes situações em que ele é empregado. Quando tratam do processo de gestão, eles expressam um tipo de controle organizacional, assim como quando são aplicados em situações específicas, como a dos controles contábil, de custos, internos, entre outros. Porém relatam a falta de reflexão sobre os níveis de interdependência entre os diversos controles da organização e a importância do principal elemento que os integra - a informação: sua utilidade, tempestividade e fidedignidade.

Para exercer o controle e monitorar todas as atividades da organização, a controladoria deve estar munida de algumas ferramentas das quais faz uso para que sua função seja

desempenhada da melhor forma possível e consiga conduzir a organização para o alcance dos seus objetivos. Dentre as principais ferramentas que ela utiliza, estão: o processo de gestão, os sistemas de informações e os controles internos.

Dentre as ferramentas utilizadas pela controladoria, cabe destacar que os controles internos podem ser considerados a plataforma que irrigará os sistemas de informações, os quais subsidiam o processo de gestão. Nascimento e Bianchi (2005), ao considerarem a essência da palavra controle, de forma ampla, classificam-na sob a perspectiva das dimensões de controle, a qual se caracteriza pelos níveis de importância que tem para o processo de formação do resultado econômico e para a transparência quanto aos meios utilizados para a sua obtenção. Quando analisado sob a perspectiva de diferentes dimensões, o controle divide-se em controle de gestão, controle de dados e informações e controles e processos internos, cujos funcionamentos e interações são interdependentes (NASCIMENTO; REGINATO, 2006).

A dimensão de controle de gestão, de acordo com os autores citados, é a instância em que são tomadas as decisões que se traduzem nos resultados esperados pelos principais executivos da organização e compreende todo o processo de gestão. Nessa dimensão, ocorre a sinergia dos meios colocados à disposição dos gestores para o acompanhamento da organização frente às mudanças ambientais e para subsidiar o processo de tomada de decisão, reorientando-o, quando necessário, com o propósito de conduzir aos resultados econômicos que satisfaçam os proprietários e demais interessados pela organização. O controle exercido nesta dimensão é importante na redução de conflitos, uma vez que estabelece o que se espera do gestor, por meio da metodologia de administração delineada pelo modelo de gestão. Porém, depende de uma outra instância que lhe garanta o suprimento de informações necessárias para o acompanhamento e monitoramento do desempenho dos gestores e, conseqüentemente, da empresa.

A dimensão de controle de dados e informações, de acordo com Nascimento e Reginato (2006), se caracteriza pelos registros e controles dos eventos econômicos, compreende o sistema de informações da empresa e incorpora todos os componentes do banco de dados físico e econômico da empresa, tais como o contábil, de custos, fiscal e o de ativo, entre outros. Essa dimensão supre as atividades operacionais com um nível de informação

necessária, oportuna, completa e precisa, para que a tomada de decisão ocasione a obtenção dos melhores resultados para a organização. É a peça-chave para a manutenção da segurança dos ativos e para a formatação e divulgação dos resultados econômicos. Pode ser considerada uma das bases para o alcance das melhores práticas de governança, possibilitando a redução de conflitos entre o principal e o agente, visto que os sistemas viabilizam informações para monitoramento e controle das atividades e do acompanhamento do planejamento e dos resultados.

Dentre os componentes do banco de dados físico e econômico que geram informações e sustentam o sistema de informações gerenciais, os autores citados destacam a importância das principais áreas: (a) a contabilidade, pela geração de informações que ocorre por meio dos registros de dados das diversas áreas da empresa, sendo considerada o cerne da controladoria, fornecendo informações precisas e oportunas aos gestores para que tomem decisões que desencadeiem na eficácia organizacional; (b) a contabilidade de custos que subsidia a controladoria com informações relacionadas aos recursos e insumos utilizados na produção, métodos de custeio e estratégias que ocasionam a melhor tomada de decisão, atende as expectativas dos planos da administração, dos gestores e de cada área produtiva; (c) a contabilidade fiscal, através da qual a controladoria acompanha as questões tributárias, cria e recomenda estratégias aos gestores, baseada no planejamento tributário, o qual é imprescindível para o desenvolvimento da organização, visto buscar a redução do custo tributário que onera a empresa; (d) e o controle de orçamento, que viabiliza o andamento das atividades desenvolvidas pela empresa, assim como o controle patrimonial, que retrata os estoques, bens e investimentos realizados, os quais são relevantes por avaliarem se as atividades estão sendo desenvolvidas da melhor forma possível e se os ativos estão sendo salvaguardados de acordo com os interesses da organização.

Observa-se, assim, que é nessa que são obtidas as informações para a elaboração dos planejamentos estratégico e operacional, assim como para as etapas de execução e controle, sendo as informações a base para o processo de tomada de decisão e para o controle e monitoramento de todas as atividades da organização.

A transparência e a fidedignidade das informações são questões centrais para as organizações, porém verifica-se que há limitações que podem impedir que isso ocorra, visto

as práticas de gestão existentes poderem não alcançar o nível organizacional em que ocorrem as operações, dificultando o seu monitoramento e controle. Atenuando essa situação, são necessários controles em todos os níveis da organização, que, ao longo do processo, podem ser desempenhados pela controladoria, a qual está apoiada em informações provenientes da dimensão de controle de dados e informações e pelo sistema de controles internos eficientes.

Para que o sistema de informações da empresa produza informações úteis para o processo de gestão, os dados devem ser acurados e íntegros, gerando informações confiáveis e tempestivas. Porém o tratamento e a manutenção do sistema não é o suficiente para garantir que as informações sejam íntegras. Embora os diversos registros possam refletir os eventos ocorridos, não há garantia de que tudo o que ocorreu no ambiente organizacional está contemplado no sistema de informações (NASCIMENTO; REGINATO, 2006).

Surge, assim, de acordo com os autores citados, a dimensão de controle e processos internos, que reúne um conjunto de normas, regras, procedimentos e de controles internos formais, a qual proporciona meios seguros de acompanhamento das ações dos membros organizacionais, possibilitando o rastreamento de cada transação ocorrida no âmbito em que ocorrem as operações, na busca da integridade das informações que compõem o banco de dados da dimensão de controle de dados e informações e para o desenvolvimento de um ambiente propício à manutenção da transparência dos atos administrativos e de suas conseqüências, por meio de controles internos eficientes. Essa dimensão busca garantir a integridade das informações sobre os eventos, relacionadas às atividades da empresa, possibilitando que elas espelhem os eventos decorrentes da ação gerencial.

Observa-se assim, a importância dos controles internos, que, de acordo com Nascimento e Bianchi (2005), são a base das dimensões de controle e têm o objetivo de proporcionar meios seguros de acompanhamento das ações dos envolvidos nos processos organizacionais, possibilitar o rastreamento das transações e assegurar a integridade das informações que compõem os sistemas de informações que dão sustentação ao processo de gestão.

Neste contexto, a controladoria pode exercer uma função muito importante, pelo fato de ela interagir em todas as dimensões de controle, conforme retrata a Figura 6. Ao exercer a

função de controlar e de monitorar todo o processo organizacional, esta área pode orientar os gestores através de informações por ela formatadas, em seus relatórios, para que sejam tomadas as melhores decisões, ou seja, para que se alcance a eficácia organizacional.

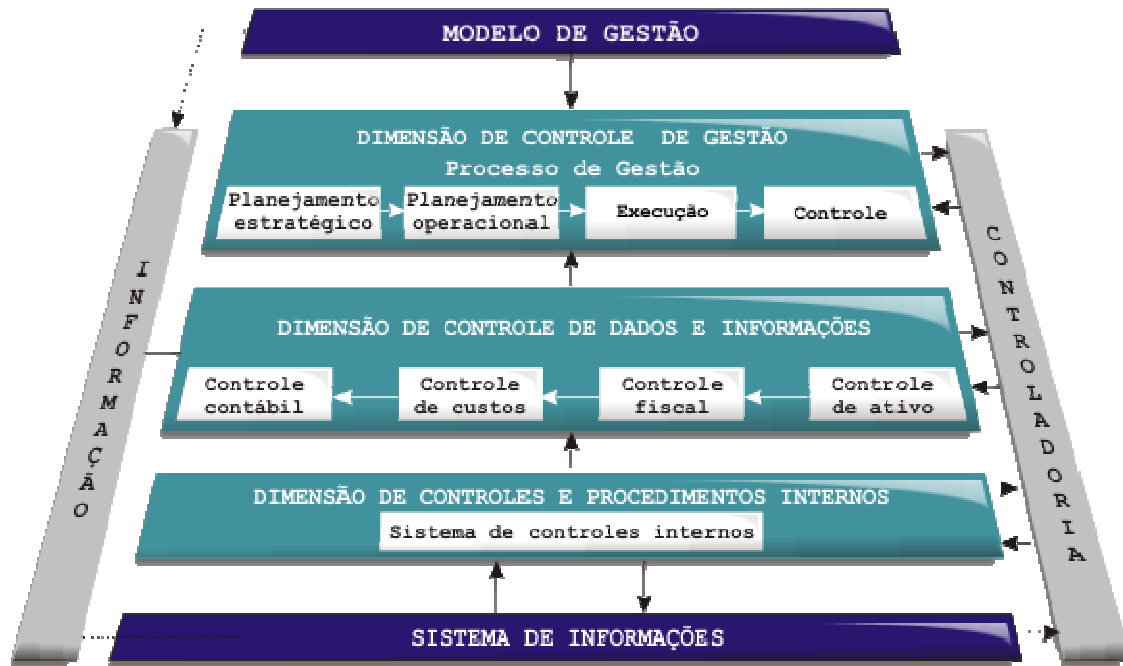


Figura 6: Dimensões de Controle

Fonte: Nascimento e Reginato (2006)

Por meio das dimensões de controle, as quais disponibilizam ferramentas para o controle e monitoramento de todos os processos organizacionais, a área de controladoria interage com a estrutura organizacional, de acordo com o modelo de gestão, disponibilizando informações que dêem suporte aos gestores e demais colaboradores para a tomada de decisão. Ela também pode exercer o papel de minimizadora dos conflitos existentes na organização, visto possuir informações e controle de todas as operações e atividades, possibilitando, desta forma, demonstrar o que cada fato pode gerar e quais as conseqüências dos mesmos, podendo exercer o alinhamento de interesses nos diversos níveis organizacionais. Pode, assim, ser considerada um mecanismo de governança corporativa, pois interage em busca dos interesses dos principais em relação aos dos agentes.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O ambiente altamente competitivo em que se encontram as organizações faz surgir a necessidade de práticas que buscam conduzir as atividades da organização, convergindo os interesses dos membros da organização ao alcance dos seus objetivos e da sua continuidade.

A governança corporativa, ao longo das últimas duas décadas, assumiu novos contornos. Os fatores que contribuíram para que isso ocorresse foi a divisão e a disseminação da propriedade da empresa para um grande número de acionistas e a separação entre o poder de administrar e a propriedade, dividindo os que detêm a propriedade daqueles que geram o capital investido. Surge, assim, a necessidade de contratar um profissional que administre os recursos da organização e que atue de acordo com os interesses dos proprietários, buscando o alcance dos melhores resultados para a organização.

Embora esses gestores sejam contratados para atuarem de acordo com os interesses dos proprietários, isso pode não ocorrer. Quando da sua atuação na organização, os gestores podem conduzi-la de acordo com os seus próprios interesses, o que pode ocasionar conflitos entre as partes. Esses conflitos são abordados pela Teoria da Agência, que considera os diversos níveis de conflitos existentes nas organizações e os custos por eles gerados, os quais podem ser controlados através de práticas que buscam alinhar a atuação do gestor aos interesses das partes, de forma que prevaleçam os interesses dos proprietários.

Observa-se que as práticas existentes na busca de alinhamento dos interesses e soluções para os conflitos que possam surgir entre as partes envolvidas na organização são contempladas como governança corporativa, que vêm a ser um conjunto de práticas que desenvolve mecanismos que buscam alinhar os comportamentos dos membros organizacionais e minimizar os conflitos existentes entre eles. Cabe assim ressaltar que esse conjunto de práticas não universais difere de um país para outro, visto que o mercado de capitais e a estrutura legal são específicos para cada um desses ambientes, assim como de uma empresa para outra, as quais possuem estruturas e modelos de gestão específicos, que acabam validando ou não as práticas existentes em países diferentes.

Considerando a existência de modelos de governança corporativa diferentes, o estudo busca verificar quais as características da área de controladoria das empresas de países relacionados a esses modelos e como esta área contribui para o controle organizacional e por melhores práticas de governança corporativa, que desencadeie na congruência dos interesses dos gestores e proprietários da organização.

2.3.1 Origem e Evolução

O desenvolvimento do conceito de governança corporativa vem se fortalecendo com as contribuições teóricas de estudos que se originaram da ciência econômica. De acordo com Monks (1998), os relatos de Adam Smith, a mais de duzentos anos, já davam indícios de práticas de governança corporativa, nos quais descreveu sobre a ameaça do tamanho, do poder e da liberdade ilimitada das empresas. Porém, as grandes contribuições teóricas começaram a surgir a partir dos anos 1930, quando foi definido o conceito de firma, passando por várias etapas, evoluindo e fazendo surgir movimentos pela governança corporativa em países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, França, Japão e Brasil.

De acordo com Bernardes e Brandão (2005), pelo fato das contribuições neoclássicas se limitarem à realidade das firmas e alguns pressupostos dessa época terem sido contestados pela economia institucional, a firma passou a ser vista como uma organização hierárquica, constituída de um conjunto de contratos, sendo essa visão considerada como um dos pilares teóricos que sustentam a governança corporativa.

Os autores citados identificam três visões distintas da firma: a administrativa; a dos recursos e do conhecimento; e a da teoria da agência, economia de custos de transação e mecanismos de governança corporativa, ou ainda, a visão contratual.

Embora as duas primeiras visões tenham contribuído para o desenvolvimento da terceira, esse estudo se concentra na visão contratual, que aborda a relação existente entre quem possui o poder e quem controla a organização, indo ao encontro dos objetivos propostos pelo trabalho.

Para Bernardes e Brandão (2005), na visão contratual, a firma pode ser qualificada de duas formas distintas: como um complexo de contratos formais e informais entre diversos atores e como uma estrutura de coordenação de atividades econômicas ou de governança corporativa, submetida a regras do jogo que vigoram em uma economia capitalista.

A visão contratual é abordada por diversos autores, entre eles: Coase (1937), Alchian e Demsetz (1972), Jensen e Meckling (1976), Berle e Means (1984), Williamson (1989, 1996) e North (1998).

Tanto as duas primeiras visões, citadas pelos autores, assim como a visão contratual da firma estão ligadas ao conceito de custos de transação, que, de acordo com Williamson (1993), são os custos *ex ante*, de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, assim como os custos *ex post*, dos ajustamentos e adaptações que resultam de algum problema na execução de um contrato. Tanto a visão contratual como as demais, abordadas por Bernardes e Brandão (2005), são introduzidas por Coase (1937), que relata ser a firma um arranjo institucional que substitui contratos e serviços no curto prazo pelos de médio e longo prazo.

Complementar ao trabalho de Coase (1937), Alchian e Demsetz (1972) enfatizaram o papel dos contratos como instrumentos de trocas voluntárias e de monitoramento das atividades de produção, contestando, assim, a necessidade de uma autoridade, ou seja, de uma estrutura hierárquica para a firma.

Já Jensen e Meckling (1976) ampliaram a visão contratual, quando afirmaram que os contratos não deveriam se restringir a atividades produtivas, mas ser aplicados à regulação de todos os relacionamentos essenciais à firma. Assim definiram-na como um complexo ou conjunto de contratos explícitos e implícitos que regulam o seu relacionamento com diversos públicos.

Outra contribuição importante para a visão contratual foi a de Williamson (1989, 1996), que introduziu a característica *ex post* dos contratos, ao considerar a firma como uma estrutura de governança corporativa, em que os custos de transação são custos de contratação *ex ante*, os quais se referem aos esforços de delineamento, negociação e salvaguarda dos contratos, e *ex post*, que podem ser os provenientes da má adaptação ao contrato, de barganha,

quando se realizam esforços bilaterais para corrigir desalinhamentos pós-contratuais, estabelecimento e administração associados as estruturas de governança e de garantia de compromissos. O autor relata ainda que, embora esses custos sejam difíceis de quantificar, eles podem ser tratados em bases comparativas. Considera que a fase de execução dos contratos é influenciada por alguns atributos comportamentais do agente humano, como a racionalidade limitada e o oportunismo, assim como a especificidade de ativos envolvidos nas transações.

Ainda contribuindo para a visão contratual, North (1998) fez uma analogia aos times esportivos, em que as organizações são consideradas os jogadores e as instituições, as regras do jogo. O autor relata que as organizações evoluem de acordo com as regras do jogo e que influenciam na evolução dessas regras.

Assim, de acordo com Bernardes e Brandão (2005), as contribuições da ciência econômica podem ser consideradas a plataforma para uma compreensão mais profunda da governança corporativa. A visão contratual da firma, assim como a economia institucional e a teoria dos custos de transação, por meio do desenvolvimento de idéias e propostas buscam contribuir com a governança corporativa. Embora os interesses e as perspectivas nas organizações sejam diferentes entre os seus participantes, as contribuições teóricas buscam melhorar as boas práticas de governança, as quais variam de um país para outro. Devido às características específicas de cada modelo de governança corporativa, há movimentos em busca da homogeneização e padronização das “regras do jogo”, tornando-as mais claras e transparentes, em busca de um menor nível de incerteza e maior credibilidade das empresas, assim como das instituições que regulam o mercado, desencadeando menores custos de transação e menor ineficiência das economias capitalistas.

Embora as contribuições teóricas exerçam influência sobre as práticas de governança corporativa, conforme Bernardes e Brandão (2005), as “regras do jogo” serão delineadas de acordo com o modelo de governança corporativa a que a empresa está relacionada, devendo ser levado em consideração que as organizações são formadas por indivíduos com características e interesses específicos. Desta forma, o modelo de governança deve buscar minimizar possíveis conflitos decorrentes dessa interação entre os indivíduos e os interesses institucionais das empresas.

Com início nos Estados Unidos, o movimento de governança corporativa teve como marco inicial o trabalho de Berle e Means (1984), que lançou as bases da Teoria da Agência, descrevendo que essa relação ocorre entre um mandatário (principal) e um ou mais agentes, que são investidos de poderes para representar interesses e tomar decisões em nome dos primeiros.

Posteriormente, Jensen e Meckling (1976) desenvolveram a Teoria de Agência, com base no complexo de contratos, na qual relatam que os problemas de agência são oriundos dos conflitos de interesses que possam vir a existir nas atividades de cooperação entre os indivíduos. Isso ocorre pelo fato de o principal e o agente serem pessoas diferentes e também pelo fato de nenhum indivíduo desejar maximizar uma função de utilidade que não seja a sua, o que faz surgir a hipótese da inexistência do agente perfeito, que pode ocasionar incongruências entre o comportamento desejado pelo principal e o efetivamente apresentado pelo agente.

Dentre os acontecimentos históricos que eclodiram no desenvolvimento das práticas de governança corporativa, cabe destacar o “*crash*” da Bolsa de Valores dos Estados Unidos, em 1929, que ocasionou a criação de leis limitando o controle acionário, o que impediu que instituições financeiras tomassem o controle das indústrias, limitando o fortalecimento dos acionistas. Entre as décadas de 1930 e 1970, quando as leis buscavam a transparência e a punição de fraudes, a governança corporativa passou a configurar no trabalho de advogados engajados na redução de custo de agência, buscando minimizar os conflitos de interesses. Na década de 1970 foram intensificados os debates na busca do alinhamento dos interesses dos acionistas e administradores. No decorrer das últimas décadas, preocupados com a maneira como a governança corporativa poderia beneficiar as organizações, vêm ocorrendo debates sobre os diferentes modelos de governança existentes no mundo, partindo para uma estrutura em que os proprietários estão preocupados em fortalecer os conselhos de administração e a sua responsabilidade em supervisionar a *performance* das empresas (ALMEIDA, 2001).

O surgimento da governança corporativa nos Estados Unidos, de acordo com o autor citado, ocorreu devido à grande dispersão da propriedade de capital e do elevado grau de independência obtido pelos seus controladores. Essa liberdade por parte dos administradores

começou a ser questionada, gerando discussões que levariam a determinação de limites e regras para a sua atuação. Assim emergiu um modelo de governança corporativa, o qual busca alternativas para diminuir os problemas de agência, oriundo da separação entre a propriedade e o controle, de forma a assegurar que o comportamento dos profissionais contratados esteja alinhado com os interesses dos acionistas.

Para que o comportamento dos profissionais contratados esteja alinhado com o interesse dos acionistas, surgem práticas que motivam e compensam a atuação desses executivos em favor dos interesses dos proprietários. Embora as diversas práticas busquem moldar o comportamento desses profissionais, elas devem estar adequadas à realidade dos mercados de capitais e à estrutura legal do país em que a organização atua.

A existência do problema de agência faz surgir práticas que buscam alinhar o comportamento dos gestores com os interesses da organização, para que possam conduzi-la ao alcance dos seus objetivos. Ao encontro dessa necessidade, este estudo se propõe verificar quais são as práticas de gestão existentes nas organizações de países relacionados a diferentes modelos de governança corporativa e como a área de controladoria pode contribuir para que o comportamento desses gestores esteja alinhado na busca dos melhores resultados para a organização.

Diferentemente dos Estados Unidos, no Brasil, conforme Carvalho (2002), a governança corporativa surgiu da necessidade de desenvolver o mercado de capitais, através das Leis 6385 e 6404/76 (Lei das Sociedades Anônimas), em decorrência da falta de compradores, do problema de demanda de papéis e também na questão de a governança ser mal compreendida. Juntamente com a mudança dos investidores institucionais, o autor relata que houve a internacionalização do mercado de capitais, em que um número crescente de empresas começou a acessar o mercado internacional, ocasionando a abertura do sistema financeiro para instituições multinacionais e o aumento da importância dos investidores internacionais no mercado nacional. A partir daí, várias iniciativas foram tomadas pelos investidores, órgãos reguladores e governo, com o objetivo de melhorar as práticas existentes.

Devido à grande concentração de capital e uma fraca estrutura legal, no Brasil o movimento de governança corporativa se desenvolveu de forma mais lenta. Embora o

movimento tenha surgido recentemente, algumas iniciativas vêm sendo tomadas para que as organizações tenham uma estrutura de governança bem estruturada. Além de órgãos como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Comissão de Valores Mobiliárias (CVM), segmentos como o Novo Mercado da BOVESPA buscam destacar as organizações que estão aprimorando as suas práticas, de forma que levem outras organizações a adotarem o mesmo perfil (CARVALHO, 2002).

2.3.2 Conceito de governança corporativa

A existência de diversas pesquisas sobre governança corporativa não é uma garantia de que exista um consenso em torno de seu conceito. Por isso, as instituições e órgãos reguladores das práticas existentes conceituam e tratam a governança corporativa de acordo com a realidade de seu país ou do ambiente específico em que atuam.

De acordo com Oliveira e Ribeiro de Jesus (2004), o primeiro código que tratou de governança corporativa surgiu no Reino Unido em 1992, como resultado da iniciativa da Bolsa de Valores de Londres (*London Stock Exchange*), que criou o comitê *Cadbury* com o objetivo de revisar certas práticas de governança corporativa relacionadas aos aspectos contábeis, que deu origem ao *The Cadbury Report*, publicado em dezembro de 1992. Devido a limitação dos temas tratados no relatório preparado pelo comitê *Cadbury*, foram posteriormente instalados dois novos comitês: o *Greenbury* e o *Hempel*, que abordam temas como a remuneração de executivos e conselheiros e as atribuições e responsabilidades do Conselho de Administração. Outros códigos voltados à governança corporativa podem ser citados: *The OECD Report*, de 1999, *The NACD Report* da *National Association of Corporate Directors*, de 1996, *Euroshareholders Corporate Governance Guideline 2000*, publicado pelo *European shareholders Group* e *Global Share Voting Principles*, da *International Corporate Governance Network – ICGN*, de 1998. Estes diversos códigos dão suporte às bases existentes e desenvolveram conceitos sobre o assunto.

O *Cadbury Report* (1992) conceitua governança corporativa como um sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas. Considera o conselho de administração o principal responsável pela governança das organizações, visto que define estratégias e supervisiona a administração, informando aos acionistas os acontecimentos que ocorrem na

organização. As ações do conselho estão sujeitas a leis, regulamentos e às exigências dos acionistas.

De acordo com a OECD (1998), governança corporativa pode ser definida como um conjunto de relações entre a administração, o conselho de administração, os acionistas e outras partes interessadas, de forma que proporcione uma estrutura que defina os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização do desempenho dos envolvidos nos processos necessários para a sua consecução.

Considerando os diversos tipos de relação entre agente e principal, Shleifer e Vishny (1997) conceituam governança corporativa como um conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de capital asseguram-se de que receberão retorno adequado sobre seus investimentos.

Para Lethbridge (1998), a governança corporativa se caracteriza como arranjos institucionais que regem as relações entre os acionistas e a administração das organizações, assumindo relevância em países onde ocorram mudanças na estrutura de propriedade e gestão das empresas e maior acesso ao mercado de capitais pelos investidores.

Segundo o IBGC, o qual editou o Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa, esta pode ser definida como:

o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade, (IBGC, 2004, p. 6).

A governança pode ser vista como um conjunto de práticas exercidas pelo alto escalão da empresa, a fim de monitorar e exercer o seu controle. Pode ser considerada como um esforço contínuo na busca de estratégias que alinhem os objetivos da administração com os interesses de acionistas, proprietários e/ou demais partes interessadas. Deve articular eficientemente as relações existentes através de boas práticas, as quais devem estar embasadas nos princípios de transparência e ética nos negócios.

Para Carvalho (2002, p. 19), governança corporativa pode ser descrita como “os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa [...] são um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência”. Nessa perspectiva, são criados mecanismos que buscam monitorar e controlar os conflitos existentes, de forma que seja assegurado aos administradores atuarem em benefício das partes com direitos legais, minimizando, desta forma, o oportunismo.

Embora existam diversos conceitos para governança corporativa, este estudo utiliza-se dos conceitos que consideram a governança como um conjunto de práticas, mecanismos ou forças de controle interno, que buscam assegurar que os administradores atuarão de acordo com os interesses dos proprietários.

2.3.3 Governança corporativa e a relação de agência

Os modelos de governança corporativa variam de acordo com a realidade de cada país. De acordo com Andrade e Rossetti (2004), mesmo com características específicas, esses modelos têm como base cinco questões centrais: os conflitos de agência, os custos de agência, os direitos assimétricos, o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e as forças de controle, as quais são a seguir explicadas:

- conflitos de agência: sob a perspectiva dos processos decisórios, esses conflitos têm sua origem na pulverização do capital das corporações e na conseqüente separação entre propriedade e gestão;
- custos de agência: decorrentes de contratos incompletos e de comportamentos específicos são os custos atribuíveis ao oportunismo dos gestores e os incorridos pelos acionistas quando do controle da gestão;
- os direitos assimétricos: ocasionados pela assimetria de direitos entre os acionistas, resultam da existência de mais de uma classe de votos ou do uso discricionário do poder exercido pelos majoritários em detrimento dos interesses dos minoritários;
- o alinhamento de interesses: quando são considerados os interesses de outros públicos internos e externos, além dos acionistas, os quais são chamados de

partes interessadas, ou seja, funcionários, credores, fornecedores, governo, sociedade, entre outros;

- as forças de controle: são os mecanismos internos e externos à organização que buscam alinhar os interesses das partes envolvidas nas operações relacionadas à organização.

Embora as cinco questões sejam consideradas a base para o desenvolvimento dos modelos de governança corporativa, será dada ênfase às questões relacionadas aos conflitos e custos de agência e a vinculada às forças de controle, uma vez que o estudo propõe-se a verificar se a controladoria pode ser considerada como um mecanismo de redução das assimetrias informacionais e dos conflitos existentes entre gestores e proprietários em empresas de países relacionados a diferentes modelos de governança corporativa, os quais apresentam forças de controles, ou seja, mecanismos específicos.

A primeira questão, ou seja, os conflitos de agência surgiram quando as grandes corporações passaram a ter uma estrutura formada por um grande número de acionistas com um pequeno percentual de ações, ou seja, com a pulverização das ações. A falta de interesse ou aptidão para o exercício das funções gerenciais e o desenvolvimento dos negócios pelos proprietários dessas corporações ocasionou a separação entre propriedade e gestão, tornando-se necessária a busca no mercado de profissionais qualificados que pudessem dar continuidade aos negócios. Assim os proprietários passaram a outorgar a profissionais contratados o controle executivo das organizações (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Surgiu, assim, conforme os autores citados, a figura dos acionistas, como outorgantes, os quais aplicam seus recursos em empresas; e a dos gestores, como outorgados, que são contratados para a direção executiva das companhias.

Esta relação, sintetizada através da Figura 7, demonstra como o modelo de gestão das grandes corporações está estruturado. Os acionistas, agentes principais ou outorgantes, estão focados nas decisões financeiras, na alocação de recursos, nas carteiras de máximo retorno e nos riscos do negócio e diversificação, fatores que auxiliam na busca da maximização dos resultados econômicos da organização, disponibilizando, assim, recursos para a capitalização da empresa e para a remuneração dos serviços de gestão. Os gestores, agentes executores ou

outorgados, estão focados nas decisões empresariais, domínio do negócio, conhecimento de gestão e estratégia e operações, serviços de gestão e informações precisas e tempestivas sobre resultados, oportunidades e riscos. Essa interação entre o agente e o principal é conhecida como relação de agência, que está fundamentada em decisões que buscam maximizar a riqueza dos acionistas, podendo, porém, maximizar os interesses dos gestores, ocasionando assim os conflitos de agência (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

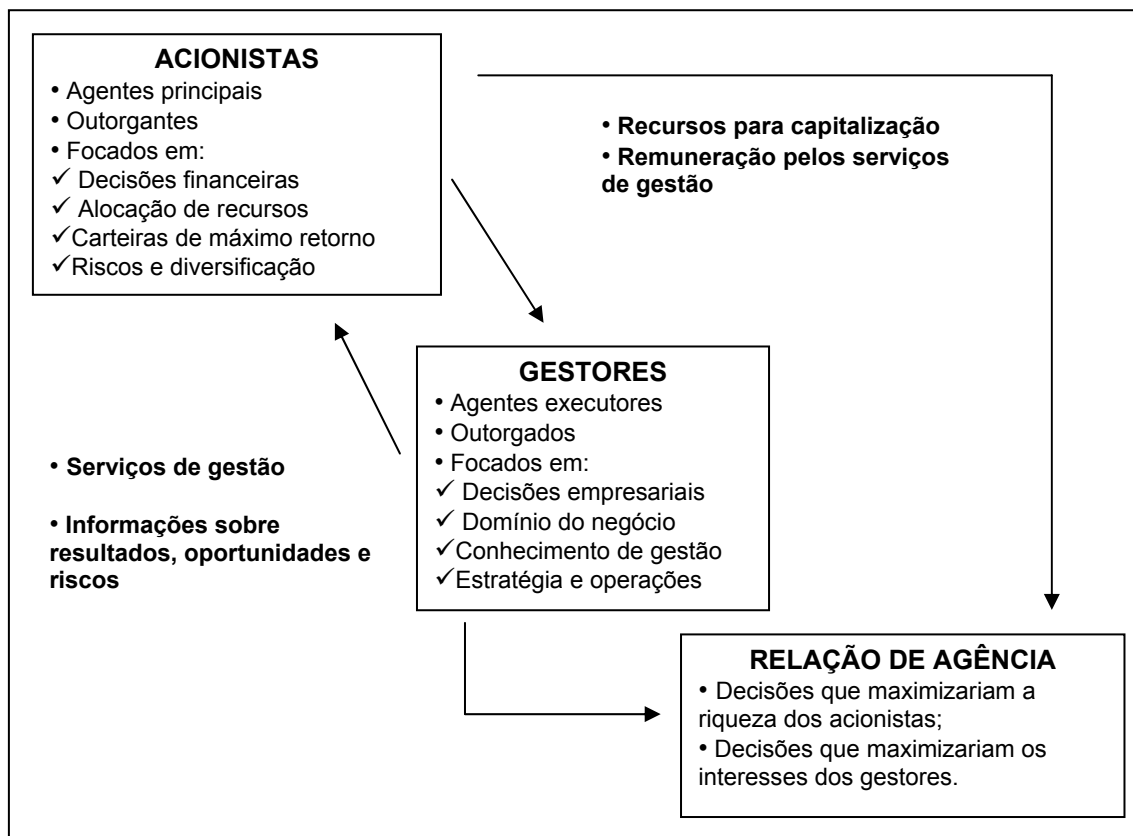


Figura 7: A questão essencial dos conflitos de agência: buscas por resultados máximos fundamentados em propósitos imperfeitamente simétricos

Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 101)

Para Jensen e Meckling (1976), esses conflitos ocorrem pelo fato de as partes serem maximizadoras de suas utilidades, ou seja, dos seus próprios interesses, fazendo existir uma boa razão para acreditar que o agente não irá atuar conforme os interesses do principal.

A relação de agência também pode ser demonstrada através da Figura 8, que retrata como ela ocorre e quais são as conseqüências das diferentes tomadas de decisão, demonstrando o papel da governança corporativa, que, por meio de seus mecanismos, pode auxiliar na redução dos conflitos existentes e na maximização da riqueza dos acionistas.

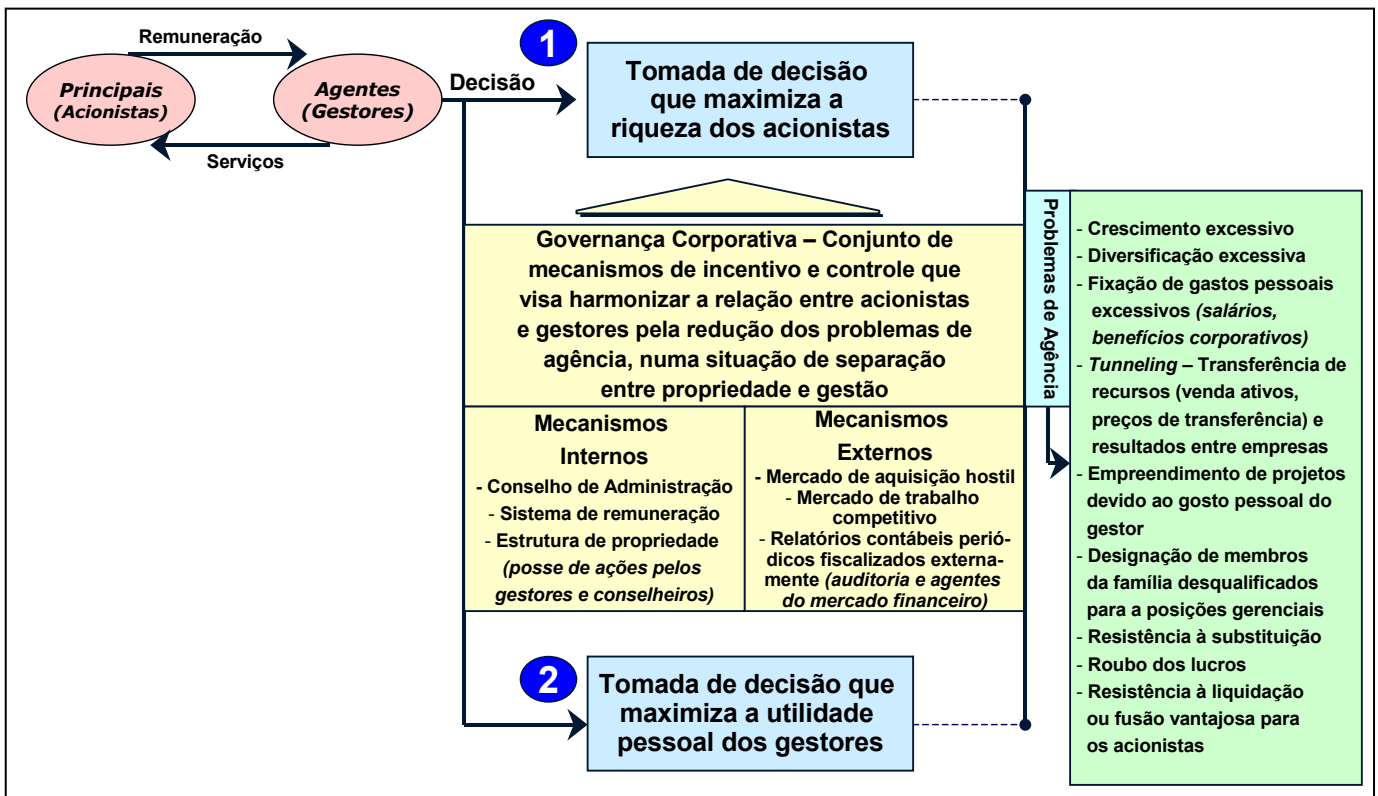


Figura 8: O problema de agência dos gestores e a governança corporativa
Fonte: Silveira, Barros e Fama (2003, p. 56)

De acordo com a Figura 8, observa-se a importância da governança corporativa, que, através de mecanismos internos e externos, induz à tomada de decisões que maximizem os interesses dos acionistas. Porém observa-se também que são as eventuais tomadas de decisões que buscam maximizar os interesses dos gestores, que levam aos conflitos de agência.

Os conflitos de agência ocorrem, de acordo com Andrade; Rossetti (2004), por duas razões: a primeira, sintetizada pelo axioma de Klein, que aborda a impossibilidade do contrato completo, e a segunda, pelo axioma de Jensen-Meckling, que aborda a inexistência do agente perfeito.

O axioma de Klein, ou seja, a impossibilidade de contratos completos, ocorre por três razões: o grande número de contingências possíveis, a multiplicidade de reações às contingências e a crescente frequência com que as contingências imprevisíveis passaram a ocorrer. Complementar a essas razões, Alchian e Demsetz (1972) destacam que as corporações são um complexo de contratos que envolvem diversos participantes,

multiplicando a probabilidade de ocorrência de condições contratuais de difícil definição *ex-ante*. Os gestores passam a ter direito residual de controle, resultando no livre arbítrio para a tomada de decisão, sendo essa condição conhecida como juízo gerencial.

De acordo com Williamson (1985), esses contratos são incompletos, pois não asseguram que o contratado atuará de acordo com os interesses do contratante, o que acaba gerando custos de agência, que são incentivos que influenciam o cumprimento dos contratos, devendo ser considerada a natureza da negociação envolvida e o nível de incerteza entre as partes.

Partindo do pressuposto da inexistência de contratos perfeitos, o problema de agência e de monitoramento, segundo Jensen e Meckling (1976), está presente em todos os níveis hierárquicos da empresa, assim como nas relações com as partes interessadas.

Já o axioma de Jensen-Meckling, ou seja, a inexistência de agente perfeito, de acordo com Andrade e Rossetti (2004), considera que o indivíduo não pode desejar maximizar uma função de utilidade que não seja a sua, pois seu comportamento está fundamentado no conjunto de suas preferências e de seus objetivos. Dessa forma, partem do princípio de que não existe agente perfeito, o que ocasiona a incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente.

O conflito de agência pode ser ocasionado pela assimetria de informações, a qual ocorre quando o gestor possui um nível de informação que o proprietário não possui, podendo tornar os interesses distintos, possibilitando ações oportunistas por parte do gestor.

Esses conflitos são gerados por problemas, que são classificados por Byrd, Parrino e Pritsch (1998) em quatro tipos diferentes: o problema de esforço, de horizonte de tempo, das diferenças de preferências em relação ao risco e do uso dos recursos.

- problema de esforço: ocorre quando os gestores trabalham até onde vão os seus interesses, ou seja, até alcançarem os benefícios próprios. Quanto menor o incentivo, menor é o esforço empregado pelos gestores para a criação de valor aos acionistas;

- problema de horizonte de tempo: ocorre porque o horizonte de permanência dos gestores na organização é diferente daquele dos acionistas, o que ocasiona a busca de retornos de curto prazo pelo gestor, de forma que se beneficie, independentemente do custo gerado aos acionistas;
- problema das diferenças de preferências em relação ao risco: gestores são avessos ao risco, pois sua sobrevivência depende da organização e não do resultado alcançado por ela;
- problema do uso dos recursos: ocorre quando os gestores se beneficiam através do uso dos recursos da organização, suportando apenas uma fração do custo de tais despesas, sendo o restante suportado pelos acionistas.

Para que esses problemas não ocorram ou para que sejam controlados, existem mecanismos que buscam alinhar os interesses dos gestores aos dos acionistas. Para isso, são oferecidos incentivos e controles que monitoram os seus comportamentos, de forma que diminuam os problemas de agência. Devido à existência de propósitos imperfeitamente simétricos e a inexistência de contratos completos, surgem, de acordo com Andrade e Rossetti (2004), os custos de agência, os quais são decorrentes dos conflitos existentes.

2.3.3.1 Custos de Agência

Para Segatto (2001), a Teoria da Agência tem como pressuposto básico o fato de o principal saber que irá perder parte de sua riqueza, mas será compensado se conseguir melhorar o desempenho dos agentes, deixando assim de obter o ótimo para obter o que está de acordo com as suas condições, pelo fato de a organização ser administrada por um profissional contratado (agente). Para isso, existem meios que induzem o agente a tomar as melhores decisões, para os quais são oferecidos incentivos que geram custos, que são conhecidos como custos de agência.

Segundo Jensen e Meckling (1976), os custos de agência são custos reais pertencentes a contratos, que se originam da capacidade das pessoas de estabelecê-los, a qual difere para cada transação e pela criação de incentivos para o cumprimento dos mesmos.

Esses custos, de acordo com Andrade e Rossetti (2004), podem assumir duas diferentes categorias: aquelas atribuíveis ao oportunismo dos gestores e aquelas incorridas pelos acionistas. Ressaltam ainda que os custos não ocorreriam se as decisões fossem tomadas de forma a maximizar a probabilidade de os proprietários usufruírem os mais altos retornos de seus investimentos, aumentando o valor do investimento e da sua riqueza. Embora os gestores tenham sido contratados para esse fim, eles acabam atendendo também aos seus interesses.

Os custos de agência se originam das ações tomadas pelos gestores, em benefício próprio, assim como das ações tomadas pelos acionistas, com o objetivo de monitorar e incentivar os gestores para que tomem decisões que maximizem os interesses dos acionistas e o crescimento da organização. Esses custos podem ser visualizados através da Figura 9, a qual destaca as diversas ações tomadas pelos gestores e acionistas.



Figura 9: A relação e os custos de agência

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2004)

Embora existam diferentes tipos de custos que contrariam os interesses dos acionistas, aqueles gerados pelos interesses próprios da gerência executiva da empresa, de acordo com Andrade e Rossetti (2004), são os que melhor definem os custos de agência atribuíveis aos propósitos imperfeitamente simétricos de gestores e acionistas, que estão detalhados na Figura 9. Além dos custos atribuíveis às ações discricionárias dos gestores, ocorrem outros incorridos pelos acionistas, que objetivam melhorar o direcionamento e o controle das ações gerenciais.

Jensen e Meckling (1976) definiram os custos que buscam alinhar os interesses dos gestores aos dos acionistas em quatro tipos diferentes: custos de elaboração e estruturação de contratos, custos de monitoramento permanente dos agentes, custos com sistemas complexos de informações gerenciais e custos com sistemas de incentivos.

Para esses autores, os incentivos e técnicas de monitoramento resultam na existência de custos, que podem ser os de oportunidade, como também os gastos para monitoramento do comportamento dos gestores. Também são considerados como custos as perdas residuais, que se referem a cada unidade monetária equivalente de redução do bem-estar do principal em função das divergências existentes que, por sua vez, não conduzem a decisões que maximizariam esse bem-estar.

2.3.3.2 Assimetria Informacional

Quando as informações são parciais, incompletas e, até mesmo, ausentes na relação de agência, um dos problemas que surge é a assimetria de informações, que, segundo Marchet (2001, p. 27), é “um fenômeno que sempre estará presente em uma situação onde é mais dispendioso para uma das partes observar ou monitorar a outra, o que eleva o custo total da transação e prejudica a efetivação” da informação.

De acordo com Milgron e Roberts (1992), na assimetria de informações uma das partes da transação não possui toda a informação relevante para avaliar se os termos do contrato são mutuamente aceitáveis e serão implementados. Devido a esse fato, transações vantajosas, para uma única parte, podem ser desfeitas, evitando custos elevados, resguardando a parte afetada por um eventual comportamento oportunista.

Por ser, igualmente, parcial a capacidade de observação dos indivíduos, Segatto (2001) considera interessante que se conheça o grau de assimetria informacional. Caso fosse possível ver o todo, as informações seriam transparentes e, nesse caso, o agente poderia delinear o contexto perfeito, sem conflitos. Na maioria das vezes, as informações recebidas pelo principal provêm do agente, o que permite um controle até onde o agente o quer, ou seja, a profundidade da informação fornecida ao principal pode ser limitada aos interesses do agente, o que ocasiona a assimetria informacional, uma vez que possuem níveis de informação diferenciados.

Quando houver dificuldade para o proprietário observar se as ações e as escolhas tomadas pelo gestor vão ao encontro dos seus interesses, pode ocorrer assimetria de informações decorrente do problema conhecido como risco moral. Esse risco é proveniente do interesse próprio dos agentes, que podem agir em benefício próprio. Risco Moral é considerado, de acordo com Hendriksen e Van Breda (1999), como a consequência de uma ação tomada pelo administrador, que possui um conjunto diferente de preferências.

Segundo Milgron e Roberts (1992), risco moral seria uma forma pós-contratual oportunista, consequência da dificuldade de observar se as ações de determinado agente estão alinhadas com o acordado, incentivando o mesmo a agir em benefício próprio, gerando custos para a outra parte. Também relatam o problema de seleção adversa, o qual surge antes da efetivação do contrato e da não distribuição uniforme de informações entre as partes.

2.3.4 Mecanismos de Governança Corporativa

Os mecanismos são a essência da governança corporativa na busca de soluções para os conflitos de agência, que decorrem de assimetria informacional e de conflitos de interesse entre as partes envolvidas. Podem ser considerados como um monitoramento constante da administração, tendo como objetivo diminuir os efeitos da assimetria da informação e minimizar os conflitos existentes entre as partes (RIBEIRO NETO, 2002).

A implementação de boas práticas de governança possibilita uma gestão mais transparente que busque a convergência dos interesses das partes relacionadas e a maximização da criação de valor para os acionistas. De acordo com Ribeiro Neto (2002), as

organizações que adotam boas práticas de governança têm como resultado uma empresa mais justa, que engloba os interesses dos acionistas, proprietários e demais partes interessadas. Para que os interesses das partes estejam alinhados, se faz necessária a criação de mecanismos de monitoramento, que permitam um maior controle da gestão.

Nos últimos anos, devido aos escândalos que ocorreram em grandes corporações, como, por exemplo, na Worldcom, Nortel, Enron e Tyco, conforme relatos de Jensen (2004), surgiram questionamentos por parte dos investidores e órgãos reguladores quanto à eficácia dos mecanismos existentes nessas organizações em relação ao monitoramento e controle existente nas decisões tomadas pelos seus principais executivos. Esses fatos ocasionaram a busca por mudanças e esforços que monitorem, de forma mais eficiente, os desempenhos dos gestores nas organizações. Assim vêm surgindo mecanismos diferentes que buscam conduzir os gestores e assegurar que eles irão cumprir suas responsabilidades com o objetivo de maximizar os resultados da organização e, conseqüentemente, o dos acionistas.

Esses mecanismos são classificados por diversos autores, de acordo com a realidade de cada país. Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) classificam esses mecanismos em internos, que são a concentração de propriedade, o conselho de administração, a remuneração executiva e a estrutura organizacional multidivisional; e, como externo, o mercado para controle corporativo. Enfatizam, ainda, a necessidade dos mecanismos de encorajar e apoiar o comportamento ético nas organizações. Já Andrade e Rossetti (2004) denominam os mecanismos como forças de controle e os classificam da seguinte forma:

- forças externas: definição de mecanismos regulatórios, padrões contábeis exigidos, controle pelo mercado de capitais, pressões de mercados competitivos, ativismo de investidores institucionais e ativismo de acionistas;
- forças internas: concentração da propriedade acionária, constituição de conselhos guardiões, modelos de remuneração de gestores e estruturas multidivisionais de negócios.

Dependendo da estrutura da organização, assim como do seu país de origem, os mecanismos podem ser mais ou menos eficientes, pois são influenciados pela estrutura legal de cada país e pelo modelo de gestão de cada organização.

2.3.4.1 Concentração de Propriedade

A concentração de propriedade, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), pode ser definida pelo número de acionistas portadores de grandes lotes de ações (com pelo menos 5% das ações). Esses acionistas estão, cada vez mais ativos e exigindo que as organizações adotem mecanismos de governança eficientes para controlar as decisões dos gestores.

A concentração de propriedade pode ser decorrente da crescente propriedade de capital social por investidores institucionais, que são instituições financeiras como, por exemplo, os fundos mútuos de ações e os fundos de pensão. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), esses podem ser considerados como um mecanismo de governança, por controlarem posições de acionistas portadores de grandes lotes de ação. Alguns aspectos favorecem esse mecanismo, entre eles o fato de responsabilizar gestores ineficientes e influenciar na escolha das estratégias individuais e globais da organização. Outros portadores de grandes lotes de ações são os acionistas ativistas, que se reúnem para discutir sobre uma decisão estratégica e, caso haja um consenso, podem votar em bloco e também assumem postos em conselhos de administração, o que possibilita sua influência nas decisões estratégicas de forma mais eficiente.

De acordo com Andrade e Rossetti (2004), há restrições em relação à concentração de propriedade: entre elas destacam-se: a existência de mercados secundários de alta liquidez em que os acionistas monitoradores saiam da empresa, o que implica em ações menos eficazes; desalinhamento dos interesses dos acionistas controladores em relação aos demais acionistas, sendo uma das ações o monitoramento mais voltada para a redução dos riscos do que para a maximização dos retornos; e quando a concentração está nas mãos de um único acionista que realiza expropriação dos fluxos de caixa por benefícios autoconcedidos. Uma alternativa seria a existência de um conjunto de acionistas detentores de grandes blocos que compartilham o monitoramento interno, o que poderia eliminar a restrição à liquidez e minimizar a restrição à expropriação.

Embora a concentração da propriedade possa desenvolver mecanismos eficientes nas organizações, considerando as empresas dos países pesquisados neste estudo, observa-se que ela não ocorre nos Estados Unidos, onde a propriedade é altamente dispersa. Já na Alemanha, França e Espanha, há uma elevada concentração de propriedade. Esse fato, de acordo com La Porta *et al.* (2000), é proveniente da estrutura de proteção legal existente em cada país. De acordo com esses autores, os países que têm seu ambiente legal com origem no Direito Comum, como os Estados Unidos, apresentam melhor proteção legal para os investidores e mercados de capitais mais desenvolvidos, enquanto que países com origem no Direito Civil Francês, como a França, Espanha e Alemanha, apresentam uma menor proteção aos investidores. Observa-se, assim, que a concentração da propriedade e a predominância de conflitos entre administradores e acionistas decorrem do nível de proteção legal existente no ambiente das organizações.

2.3.4.2 Conselho de Administração

Em países como os Estados Unidos, onde a propriedade é dispersa, as grandes instituições financeiras são impedidas de ter ações e de ter representantes nos conselhos das organizações, o conselho de administração assume importante papel, sendo formado, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), por um grupo de pessoas eleitas, cuja principal responsabilidade é agir em prol dos proprietários, monitorando e controlando as decisões tomadas pelos gestores da organização. Os membros do conselho se dividem em: *insiders*, que são os gestores de alto nível (inclui o principal executivo); *outsiders* relacionados, que são os indivíduos com alguma relação, mas não envolvidos nas operações diárias; e outros tipos de *outsiders*, os membros independentes do conselho.

Observa-se que, além das organizações dos Estados Unidos, empresas de outros países possuem propriedade dispersa e têm o conselho de administração como uma boa prática de governança, através do qual ocorre o monitoramento dos executivos, para que eles atuem de forma que sejam assegurados os interesses dos proprietários da organização.

Quando os conselhos são apropriadamente estruturados e eficientes, eles têm como objetivo proteger os proprietários do oportunismo administrativo, o qual, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), consiste no comportamento do executivo em busca dos

seus próprios interesses em detrimento dos interesses da organização. Porém, Lethbridge (1998) observa que alguns conselhos de administração se caracterizam pela falta de independência em relação aos executivos da empresa, o que ocasiona vulnerabilidades na sua atuação. Dentre as alternativas criadas para que se fortaleça o poder fiscalizador dos conselhos de administração, está a inclusão de membros independentes, o que ocasiona um monitoramento mais efetivo da atuação dos executivos e o cumprimento do papel de representante institucional dos acionistas.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), os conselhos existentes relatam que alguns membros desses conselhos não cumprem seu dever de proteger os acionistas, atuando como ferramenta da administração, por não questionarem as ações dos gestores e aprovarem iniciativas em benefício próprio. Outra característica de alguns conselhos é que a maioria dos seus membros é interno, o que pode ocasionar um baixo monitoramento e um fraco controle das decisões estratégicas, resultando em ações que beneficiam os executivos que apresentam um baixo desempenho, o que ocorre pelo fato de o conselho se sentir responsável pelo fracasso do executivo.

De acordo com Almeida (2001), ocorrem divergências quanto à formação ideal do conselho, em que o aumento de membros externos pode influenciar, de forma positiva, a direção estratégica das organizações ou que um grande número de membros externos pode apresentar alguns problemas, uma vez que estes não têm contato diário com as operações e não têm acesso a informações relacionadas aos gestores e suas habilidades. Considera que os *insiders* possuem informações que tornarão mais eficiente as iniciativas estratégicas pretendidas.

A existência do conselho de administração, de acordo com Andrade e Rossetti (2004), é uma condição necessária à governança corporativa das grandes organizações. Dentre as questões mais debatidas sobre a existência do conselho está o seu papel no sistema de governança, o seu tamanho e composição, assim como a sua eficácia.

O seu papel está fundamentado num sistema convencional de governança, do tipo PDCA (*plan, do, check e action*), que, conforme Fama e Jensen (1983), separa

conceitualmente as decisões de controle, que competem ao conselho de administração, das decisões de gestão, que competem à direção executiva.

O tamanho e a composição dos conselhos variam de acordo com o país. Andrade e Rossetti (2004) relatam que, na Alemanha, o tamanho do conselho é menor que no Oriente, onde há um grande número de membros, e nos países do modelo anglo-saxão, em que o número é bem menor, uma vez que acreditam que conselhos volumosos são menos assertivos e aumentam as chances de pautas mais abertas e divagações que reduzem sua efetividade. Embora não exista um padrão de tamanho ideal para o conselho, ele deve ser constituído de forma mista, com membros internos e externos, para que possa produzir melhores resultados.

Quanto à eficácia do conselho, os autores citados descrevem que, para cumprir a sua missão, a de maximizar retornos e agregar valor à organização e ser o responsável por decisões de alto impacto, o conselho depende de como são tratados alguns aspectos na organização, em que se destacam: a assimetria de informações direção-conselho, o alto poder de barganha do principal executivo e o efeito reverso do bom desempenho do próprio conselho, descritas a seguir:

- assimetria de informações direção-conselho: ocorre quando o gestor possui um nível de informação ao qual o conselho não tem acesso;
- alto poder de barganha do principal executivo: quando o principal executivo exerce influência sobre as escolhas dos conselheiros;
- efeito reverso do bom desempenho do próprio conselho: quando o desempenho dos conselhos reflete na direção executiva, melhorando, desta forma, a posição, liderança e o poder do principal executivo.

Os autores citados relatam que devido a maior responsabilidade e ao melhor desempenho, algumas iniciativas são observadas, entre elas: aumento na diversidade de conhecimento dos membros do conselho, fortalecimento de sistemas internos de controle e estabelecimento e coerente utilização de processos formais para avaliar o desempenho dos conselhos. Enfatiza que, atualmente, as práticas desenvolvidas estão tornando seus membros mais envolvidos no processo de tomada de decisão, que passaram a trabalhar de forma cooperativa, o que ocasiona decisões estratégicas de maior qualidade e rapidez.

Ao encontro das funções exercidas pelo conselho de administração, o qual exerce importante papel dentro das organizações para que alcance resultados eficientes, surge a necessidade de estarem assessorados por uma área que esteja atuando no ambiente organizacional, nos diversos níveis de controle organizacional e monitore as decisões tomadas pelos gestores e controle todos os processos, de forma que os membros da organização sejam conduzidos ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos nas etapas do processo de gestão. Indo ao encontro desta necessidade, este estudo buscou verificar como a área de controladoria exerce suas funções e como desempenha o seu papel no controle das atividades da organização, assegurando, desta forma, os interesses dos proprietários.

2.3.4.3 Remuneração Executiva

É considerado, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), “um mecanismo que procura alinhar os interesses de gerentes e proprietários através de salários, bonificações e recompensa de incentivo de longo prazo”, que têm o objetivo de vincular o desempenho dos executivos com o da organização. O uso de um plano de incentivos de longo prazo aos altos executivos busca minimizar os problemas de agenciamento, através de uma reação positiva no comportamento dos gestores. Esse plano pode impedir que grandes acionistas pressionem por mudanças na composição do conselho, porque supõem que os incentivos garantirão que os altos executivos agirão de acordo com os interesses dos acionistas. Alguns fatores podem dificultar a realização desse mecanismo. Para os autores, os principais fatores são:

- as decisões estratégicas são complexas e rotineiras, o que torna a supervisão direta dos executivos imprópria para julgar suas decisões, havendo a tendência de vincular a remuneração dos executivos ao desempenho financeiro;
- a decisão de um executivo pode afetar os resultados financeiros no curto e longo prazo, tornando difícil avaliar o seu efeito sobre o desempenho da organização;
- são diversas as variáveis que afetam as decisões estratégicas, o comportamento e o desempenho da organização.

Embora os planos de remuneração de incentivo possam aumentar o valor da organização e alinhar as expectativas dos acionistas, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) relatam que eles podem estar sujeitos à manipulação administrativa, que ocorre quando os gestores buscam incentivos de curto prazo às custas dos interesses de longo prazo.

A remuneração incentivada caracteriza-se por algumas falhas, uma vez que os contratos de remuneração pecam pelo baixo risco oferecido e proporcionam ganhos elevados, sem exigências adequadas de desempenho dos executivos. Outro fator importante é a remuneração com opções, que, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), “é um mecanismo utilizado para vincular o desempenho dos executivos ao desempenho das ações de suas empresas”. Esse mecanismo pode não expor o executivo ao mesmo risco enfrentado pelo acionista. Outro problema desse mecanismo é o fato de os executivos terem influência direta ou indireta para determinar sua remuneração, já que podem estar envolvidos na contratação das pessoas que fazem parte desse processo (LETHBRIDGE,1998).

Mais uma vez, observa-se a necessidade de uma área que atue com independência, para monitorar e controlar se os incentivos oferecidos aos altos executivos estão contribuindo para o alinhamento dos interesses dos gestores e proprietários e levando ao crescimento da organização. Este estudo busca verificar como a área de controladoria atua nas organizações de países relacionados a diferentes modelos de governança corporativa, verificando se a sua atuação contribui para diminuir os níveis de assimetria de informações entre os gestores e proprietários e os conflitos que possam vir a ocorrer quando da atuação dos gestores em benefício próprio.

Dentre as práticas de remuneração, cabe destacar que algumas têm sido mais eficazes, como os grandes pacotes de remuneração, ou seja, as opções de compra de ações que recompensam altos executivos e gestores de nível médio. Essa prática proporciona incentivos para manter elevados os preços das ações da empresa. Os programas de opções de ações podem criar benefícios inesperados para os executivos, como o aumento no valor total de suas ações. Porém, algumas práticas têm demonstrado que para exercer suas opções e obter retorno, a organização deve ter um desempenho superior ao do mercado. O pagamento baseado no desempenho tem sido uma prática em que os principais executivos que obtiveram melhor desempenho receberão aumento em suas remunerações, enquanto os

que tiverem o pior desempenho enfrentarão reduções. Como para os executivos, há movimentos por parte dos grandes investidores para que a remuneração dos conselheiros também tenha como incentivo às opções de ações, o que aumentaria a quantidade de decisões convergentes aos interesses dos acionistas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

2.3.4.4 Estrutura Multidivisional

A adoção da estrutura corporativa multidivisional ou por unidades estratégicas de negócio serve como um mecanismo interno que visa controlar o oportunismo administrativo que, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), é a busca do interesse próprio com malícia, em detrimento dos interesses da organização.

Essa estrutura, de acordo com os autores citados, limita os possíveis comportamentos dos gerentes de divisão, que são os responsáveis pelo controle e operacionalização das estratégias em uma unidade ou divisão da empresa, não limitando as ações de proveito por parte dos gestores de nível corporativo, que são os responsáveis pelo controle estratégico e financeiro da organização como um todo. A diversificação, característica da estrutura multidivisional, é mais do interesse dos agentes do que dos acionistas, uma vez que os altos executivos podem não ter informação adequada para avaliar as decisões e ações estratégicas de gerentes divisionais.

Os resultados financeiros obtidos em cada unidade de negócio podem sofrer influência de um comportamento oportunista dos gerentes das divisões, o que faz com que esse mecanismo seja eficaz somente se for combinado com outro mecanismo interno, pois, quando utilizado individualmente, pode facilitar a superdiversificação e remunerações impropriamente elevadas para executivos corporativos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Embora esse mecanismo se restrinja a empresas com negócios diversificados, ele aumenta a competição entre os gerentes que apresentam melhores resultados e criam estratégias que aumentam o valor da unidade de sua responsabilidade. Para que desempenhe o papel de principal força de controle, Andrade e Rossetti (2004) afirmam que esse

mecanismo deve estar associado a outros, como o de recompensa aos gestores, quando as suas unidades geram riqueza para os acionistas.

Embora esse mecanismo possa estar presente nas empresas pesquisadas neste estudo, por serem subsidiárias de empresas norte-americanas, inglesas, alemãs, francesas e espanholas, ele não é o foco do estudo, podendo, mesmo assim, exercer influência na estrutura de governança dessas corporações.

2.3.5 Modelos de Governança Corporativa

De acordo com Lethbridge (1998), um modelo de governança corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais que rege a relação entre administradores, acionistas e demais partes interessadas. Tanto as características como o desenvolvimento desses modelos podem estar associados a grupos de países, refletindo as características específicas de cada modelo de gestão.

Os modelos existentes, de acordo com Rajan e Zingales (2004), foram identificados em mercados capitalistas e desenvolveram-se quando os que já dominavam o poder enxergaram uma oportunidade ou a falta de alternativa de desenvolvimento. Esse desenvolvimento, de acordo com os autores, ocorreu em três fases: a inicial, quando o poder público começou a ser mais representativo, respeitando, dessa forma, os direitos de propriedade; a segunda, quando abriram suas fronteiras; e a terceira, quando novos grupos foram levados ao poder. Devido a alguns países possuírem uma estrutura capitalista mais desenvolvida do que outros, os modelos de governança desenvolveram-se de forma mais intensa em alguns deles, o que ocasionou a sua consolidação, passando a ser conhecidos como modelos clássicos.

Dentre os mercados de capitais que se desenvolveram alguns destacam-se, pois apresentam características que os diferenciaram dos demais mercados mundiais. Conforme Shleifer e Vishny (1997), os modelos de governança corporativa nos Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha e Japão podem ser considerados como os mais desenvolvidos do mundo, e suas diferenças são pequenas em relação aos demais países. Alguns autores, como Lethbridge (1998); Becht, Bolton e Röell (2002) classificam esses modelos em dois: o anglo-saxônico e o nipo-germânico. Já autores como Shleifer e Vishny (1997), Roe, Ramseyer e Romano (1993)

classificam como três modelos distintos: o dos Estados Unidos e Reino Unido ou anglo-saxão, o da Alemanha ou alemão e o do Japão ou japonês. Andrade e Rossetti (2004) consideram, além dos já mencionados, o modelo Latino-Europeu, que é formado pela Espanha, França, Itália e Portugal, e o modelo Latino-Americano, que é formado pela Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.

Para o estudo em questão, foram considerados os modelos anglo-saxão, alemão e latino-europeu, indo ao encontro da pesquisa realizada nas empresas com origem de capital norte-americana, alemã, francesa e espanhola.

Por terem os modelos da Alemanha e do Japão alguns aspectos semelhantes, certos autores os classificam como único, pois desconsideram pequenas diferenças existentes entre esses modelos. Embora existam diferenças entre os modelos, Lethbridge (1998) relata que há uma tendência dos países que os compõem de se aproximarem do modelo anglo-saxão, no que diz respeito aos objetivos primordiais da atividade empresarial e às práticas de governança que alcançam esses objetivos.

2.3.5.1 Origem e evolução dos modelos de governança corporativa

As práticas de governança corporativa existem desde que surgiram as organizações, porém não eram formalizadas. Começaram a ser discutidas, estruturadas e formalizadas e passaram a ser conhecidas como “governança corporativa” nas últimas duas décadas. Devido às mudanças que ocorreram no sistema de propriedade, o qual está caracterizado pela dispersão das ações que ocasionou a separação entre a administração e a propriedade da empresa, surgiu a preocupação por parte dos proprietários de criar alguns procedimentos que possam conduzir a organização ao alcance dos seus objetivos.

A preocupação por parte dos proprietários das empresas de aprimorar e formalizar as práticas existentes fez surgir modelos que, ao passar dos anos, evoluíram. Esses modelos receberam influência de diferentes leis e passaram por trajetórias de desenvolvimento específico, o que foi ocasionado pela diversidade cultural e institucional dos seus países. A consolidação desses modelos está dividida em duas grandes fases: a dos anos oitenta, que, de acordo com Becht, Bolton e Röell (2002), está caracterizada pelos investidores de longo

prazo, na Alemanha e no Japão; e a dos anos noventa, que se caracteriza pela maior atenção dada à proteção aos acionistas minoritários, nos Estados Unidos.

Nos anos 1980, de acordo com Becht, Bolton e Röell (2002), a Alemanha e o Japão possuíam uma melhor governança corporativa, pois os seus mercados estavam crescendo mais rapidamente que os dos Estados Unidos. Alguns críticos, nessa mesma época, argumentaram que isso ocorreu por terem esses países um menor custo de capital, pois suas organizações mantinham relações estreitas com bancos e outras instituições, como os fundos de pensão. No Japão, um aspecto relevante era a relação existente com os empregados e fornecedores, o que facilitava os processos industriais das empresas.

Ao contrário do que aconteceu nos anos 1980, na década de 1990 o Japão passou quase todo o período por uma recessão econômica, o que foi ocasionado pela ruptura do mercado de ações, e a Alemanha passou por ajustes econômicos da pós-unificação do seu país. Já nos Estados Unidos, nessa mesma época, o mercado de ações estava prosperando, o que ocasionou a consolidação desse sistema. Devido aos fatos ocorridos, os custos de capital se elevaram no Japão, e um baixo custo foi identificado nos Estados Unidos, o que foi ocasionado pela maior proteção dada aos acionistas minoritários (BECHT; BOLTON; RÖELL, 2002).

De acordo com Sheilfer e Vishny (1997), são elementos essenciais para um bom modelo de governança corporativa a proteção legal, necessária quando da existência de investidores minoritários contra a expropriação de majoritários e de gestores, e a concentração de propriedade, já que grandes investidores são necessários para forçar gestores a conduzir a organização na busca de resultados para os seus investidores, que possuem menor direito legal para exercer o seu poder sobre os gestores. Sugere-se, assim, uma combinação entre concentração de propriedade e proteção legal dos investidores.

2.3.5.2 Modelo anglo-saxão

Neste modelo as participações acionárias são pulverizadas, sendo a propriedade altamente dispersa, as bolsas de valores mais desenvolvidas e o mercado de controle corporativo bastante rigoroso. A proteção legal dos investidores garante liquidez das ações e

diminui o risco dos acionistas. A aprovação ou não da administração se dá através da variação das ações. As informações devem ser divulgadas com um nível elevado de transparência, havendo forte controle sob o uso de informações privilegiadas (CHEW, 1997; SHEILFER; VISHNY, 1997; LETHBRIDGE, 1998).

Além das características já mencionadas, destacam-se as seguintes: a principal fonte de recursos é o mercado de capitais; a propriedade e a gestão estão dissociadas entre acionistas e gestores, que caracterizam o conflito de agência; a proteção aos minoritários é forte, devido à estrutura legal e à regulação do mercado; o conselho de administração é uma força interna de controle que tem como característica a crescente presença de *outsiders*; há uma atuação combinada de forças externas e internas como, por exemplo, a lei *Sarbanes-Oxley*, o ativismo de investidores institucionais e o controle pelo mercado; os códigos de boas práticas caracterizam a governança. Embora haja pouca abrangência desse modelo, prevalece a orientação *shareholder*, em que o administrador deve agir de acordo com os interesses dos acionistas, e ocorre pressão dos fundos de pensão que consideram os múltiplos interesses (BECHT; BOLTON; RÖELL, 2002).

De acordo com Kraimer (1997), esse modelo obedece ao mecanismo de aquisição hostil, que ocorre quando a administração age de forma que não seja maximizado o valor das ações e estas caem, momento em que os investidores externos assumem o controle acionário, o que ocasiona a contratação de novos gestores que implementarão estratégias que valorizem as ações da organização.

Originado do Direito Comum, esse modelo, de acordo com Andrade e Rossetti (2004), é regulado por leis, como a *Sarbanes-Oxley* nos Estados Unidos, e os acionistas são protegidos por exigências para a adoção de padrões contábeis, assim como pela responsabilidade legal dos gestores, que são penalizados quando desenvolvem ações fraudulentas.

Este modelo, que possui características específicas, surgiu no final dos anos 1980, quando ocorreu a preocupação em relação aos seus rumos, devido a maior competitividade das organizações e a estrutura de poder, assim como a distribuição de ganhos. De acordo com Lethbridge (1998), um dos principais problemas para a perda de competitividade das

organizações era o foco no curto prazo, o que foi ocasionado pelo interesse dos investidores institucionais por resultados financeiros imediatos. O comportamento desses investidores dificultava a adoção de estratégias de longo prazo.

Nessa época, a incidência de investidores majoritários era muito pequena; mesmo assim, Sheilfer e Vishny (1997) relatam a existência de ações provocadas pelos processos de aquisição hostil. Além dessa força externa, surgiu, nessa mesma época, a força dos investidores institucionais, que, representados pelos fundos de pensão, conduziram o movimento através da definição de novas diretrizes para a sua atuação no mercado e o forte ativismo por mudanças nos processos de governança corporativa.

No início da década de 1990, diferente do que ocorreu nos anos 1980, as forças se concentraram em corrigir o desequilíbrio de poder surgido pela ausência de um comportamento de acionista proprietário, o que ocasionou, segundo Lethbridge (1998), perdas tanto para o desempenho da empresa como para os interesses dos acionistas. Nessa fase, caracterizada por abusos de poder, observam-se alguns mecanismos que tinham como objetivo alinhar os interesses entre administradores e acionistas, os quais apresentaram algumas restrições. Os mecanismos desenvolvidos foram: a remuneração incentivada, que apresentava baixo risco e proporcionava ganhos elevados aos executivos; o conselho de administração que, devido à falta de independência, era vulnerável; e os investidores institucionais que, ao assumirem uma postura mais ativa, proporcionaram a diminuição do problema de *free rider* e passaram a acompanhar o desempenho das organizações mais de perto.

Devido à ocorrência desses fatos, ainda nos anos 1990, surgiram alguns questionamentos em relação ao modelo existente, visto que este priorizava apenas a criação de valor para os acionistas. Algumas mudanças ocorreram, de forma que outras partes envolvidas nas atividades também fossem consideradas. Devido às demissões provocadas pela reestruturação da indústria, do aumento abusivo dos salários dos executivos e do rápido crescimento da lucratividade, surgiu a necessidade de considerar as demais partes envolvidas no processo, entre as quais os empregados, que foram os primeiros a serem considerados (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

2.3.5.3 Modelo Alemão

Diferente do modelo anglo-saxão, na Alemanha, a participação acionária é mais concentrada e o financiamento predominante é o bancário; os exigíveis a longo prazo são uma alternativa de alavancagem de negócios; e o mercado de capitais apresenta menor liquidez das ações. As forças de controle interno prevalecem, o que fortalece os conselhos de administração. Além da maximização da riqueza dos acionistas, também são considerados os interesses dos *stakeholders*. A competição entre esses grupos minimiza os problemas e os custos de agência, fazendo surgir conflitos entre acionistas e credores (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, BECHT; BOLTON; RÖELL, 2002).

Os bancos exercem uma participação histórica na Alemanha, tornando o papel desempenhado por eles de grande importância para a governança corporativa. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), os bancos, ao assumirem posições majoritárias, monitoram e controlam gerentes, assim como credores e acionistas, e ainda elegem representantes para os conselhos de supervisão, que, de acordo com Andrade e Rossetti (2004), é uma das camadas do conselho de administração, a qual é formada por membros indicados pelos acionistas, sindicatos e empregados, e têm a função de indicar os outros membros do conselho de administração.

A gestão nas organizações alemãs é coletiva, estando representada por um sistema de duas camadas, que implicam em decisões consensuais que permeiam o modelo de gestão como um todo (BECHT; BOLTON; RÖELL, 2002).

Lethbridge (1998) relata que, na Alemanha, em média, 40% do capital está distribuído entre os cinco maiores acionistas. Os bancos são os que possuem a maioria dessas participações, fortalecendo, assim, as suas relações comerciais com os clientes. Nesse modelo, de acordo com Sheilfer e Vishny (1997), há menos confiança na proteção legal e mais confiança em grandes investidores e nos bancos.

O sistema *stakeholder*, segundo Lethbridge (1998), é desenvolvido nesse modelo, de acordo com três aspectos:

- quanto à qualidade dos empregados, há uma maior estabilidade que incentiva a investir em habilidades específicas de desempenho e uma maior cooperação;
- quanto ao ambiente, as participações cruzadas, que ocorrem quando a maioria das ações listadas na bolsa de valores são obtidas por outras empresas, incentivam a realização de investimento de longo prazo e sua coordenação ao longo da cadeia;
- quanto ao monitoramento dos administradores, devido à presença de investidores comprometidos, há uma correção nos rumos da empresa assim que surge a necessidade.

Na prática, isso pode não ocorrer devido à existência de forças que buscam garantir um retorno maior para os acionistas. Essas forças ocasionaram, ao longo dos anos, a derrocada do sistema *stakeholder* neste modelo, em que a maioria das empresas foram obrigadas a se reestruturar, reduzir custos e buscar fontes de financiamento no mercado internacional, de forma que melhorassem sua competitividade. Esses fatores levaram muitas empresas a demitir um grande número de funcionários. Os laços existentes entre empresas e bancos sofreram abalos, visto que os últimos reduziram suas participações nas empresas, e houve um aumento das participações de fundos de investimentos norte-americanos. Também as participações acionárias cruzadas começaram a ser liquidadas, já que os lucros foram colocados como prioridade. Observa-se, ainda, como prática do modelo anglo-saxão existente na Alemanha, a remuneração incentivada (LETHBRIDGE, 1998; SHLEIFER; VISHNY, 1997; BECHT; BOLTON; RÖELL, 2002).

Após alguns acontecimentos históricos, como as guerras mundiais e a hiperinflação dos anos 1920, as empresas alemãs assumiram uma nova estrutura, que se dividiu entre os interesses plurais e as geridas por decisões consensuais. As grandes empresas passaram a ter um conselho de administração que se compõe de duas camadas: na primeira, os acionistas, sindicatos e os empregados indicam os membros do conselho supervisor, que indica a segunda camada, que é formada pelos membros do conselho de administração, que monitoram a gestão. Essa estrutura deriva da estrutura de propriedade (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Os autores citados observam, porém, que esse modelo tem evoluído para uma maior capitalização do mercado. Dentre as práticas desenvolvidas está a criação do Novo Mercado (*Neuer Market*), um segmento de mercado que buscou proporcionar aos investidores proteções diferenciadas, tendo, mais tarde, se deparado com problemas que ocasionaram a sua derrocada. Porém, dessa experiência surgiram dois mercados distintos, o Padrão Doméstico e o Padrão Prime. O primeiro segue regras tradicionais, e o segundo segue as regras do *Neuer Market*, sendo formado pelas empresas que pertencem ao mercado de capital alemão, e outras que têm acesso ao mercado norte-americano. A ascensão das empresas alemãs no mercado impactou a governança corporativa, principalmente nas relações corporativas com o mercado e com os acionistas.

2.3.5.4 Modelo Latino-Europeu

Algumas características, como a herança cultural, origem das instituições e a formação do sistema empresarial por grandes grupos familiares e empresas estatais tornam semelhantes as características dominantes nos países que compõem esse modelo, como: Espanha, França, Itália e Portugal, que se diferenciam dos modelos anglo-saxão e alemão, em alguns aspectos, sendo relevante a diferença em relação ao primeiro, quanto à expropriação que, neste caso, é entre majoritários e minoritários, e em relação ao segundo, quanto à ênfase dada aos interesses dos envolvidos na organização (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Embora não esteja tão claramente definida a forma de financiamento, os autores citados relatam que o mercado de capitais, neste modelo, apresenta índices de liquidez baixos, e as ações oscilam mais que nos mercados maduros e expressivos. As mudanças de controle por aquisição hostil são raras, sendo a propriedade e o controle acionário modificados principalmente por fusões e privatizações e sendo os bancos menos representativos do que na Alemanha. Dentre as características apresentadas pelos países que fazem parte do modelo latino-europeu, Becht, Bolton e Röell (2002) destacam as seguintes:

- a partir de 1995, as privatizações na França e na Espanha, juntamente com Austrália e Itália, foram responsáveis por 60% da renda gerada pelas privatizações;

- o fenômeno de aquisição hostil que ocorreu na França, em 2000, abalou a estrutura do mundo corporativo na Europa Ocidental;
- diferentemente dos Estados Unidos, onde os conselhos são protegidos da influência direta dos acionistas em relação a decisões de grande impacto estratégico, como fusões, na França propostas de acionistas exercem forte influência sobre o conselho para a tomada de decisões;
- alguns estudos que buscaram verificar a correlação do desempenho corporativo com a dispersão de propriedade constatam que, no Reino Unido, em que o controle é exercido por gestor contratado, a rentabilidade é menor do que na França, em que o controle é familiar;
- os empregados na França estão envolvidos nos conselhos de administração, assim como ocorre na Alemanha, porém o conselho destes é formado por duas camadas, e o conselho daqueles é formado por uma única camada;
- a remuneração de executivos na Espanha é menor e na França é maior quando comparada com o pacote de remuneração dos Estados Unidos.

Embora o controle acionário tenha sido ocasionado por processos diferentes, Andrade e Rossetti (2004) descrevem que a propriedade, neste modelo, manteve-se concentrada, geralmente na forma de controle por consórcios de acionistas, os quais são os detentores de blocos de ações. A predominância de famílias controladoras, em terceira e quarta geração, as quais possuem acordos rígidos com acionistas, refletem na sobreposição da propriedade e da gestão. O acionista majoritário exerce forte controle sobre a organização, e a concentração patrimonial dá suporte a modelos fechados de gestão, com o conselho de administração exercendo funções consultivas. A fraca proteção aos acionistas minoritários ocasiona um baixo grau de poder na execução dos seus direitos. Esse fato, de acordo com La Porta *et al.* (1999), é proveniente da estrutura legal dos países pertencentes a esse modelo, a qual se originou do direito civil francês, apresentando, dessa forma, marcos regulatórios mais fracos do que os países que têm a origem de sua estrutura legal fundamentada no direito alemão ou anglo-saxão.

Rotta, Hilbrecht e Balbinotto Neto (2005) descrevem que, na França, o principal investidor na grande parte das empresas ainda é o governo. Pelo fato de não ter conseguido na década de 1990 promover a liquidação das empresas estatais, esse país tem promovido, nos

últimos anos, a venda de muitas delas através de privatizações. Uma das características mais fortes desse modelo é a importância dada ao conselho de administração, cujas funções são definidas pelos comitês que os compõem.

A concentração de propriedade na França, de acordo com Andrade e Rossetti (2004), é um importante fator na composição e no funcionamento dos conselhos de administração. Há dois modelos de conselho: o primeiro, em que o principal gestor acumula as funções de presidente do conselho e da direção executiva; e o segundo, constitui-se de dois conselhos: o de administração e o de gestão, que estão retratados nos relatórios *Viénot*, que sugerem a separação das funções, com a admissão de conselheiros independentes e a constituição de comitês, entre os quais os de remuneração da diretoria executiva. Nos demais países desse modelo, como na Espanha, o conselho de administração é um órgão de reforço do poder de controle dos majoritários.

Gregory (1999) relata que as leis corporativas na França, assim como na Alemanha, possuem normas mais restritas do que as exigidas nos Estados Unidos. Tais leis dizem respeito à composição do conselho, aos procedimentos para mudar a estrutura de capital, ao capital mínimo exigido, aos direitos de aquisição, entre outros.

Dentre as principais práticas de governança corporativa, Andrade e Rossetti (2004) relatam que os códigos de boas práticas foram editados em todos os países desse modelo, sendo iniciativa pioneira o da França, em 1995, com o Relatório *Viénot*, o qual foca a constituição de conselhos eficazes, com a separação das funções, a admissão de conselheiros independentes, direitos de minoritários, remuneração dos gestores, responsabilidade corporativa e a constituição de comitês, que, dentre outras funções, é responsável por definir a remuneração da diretoria executiva.

Embora as forças de controle mais atuantes sejam internas, como a concentração de propriedade, há uma tendência da abertura das organizações ao controle externo, o que é ocasionado pela criação de um novo e mais ativo mercado de capitais, o qual, de acordo com Shleifer e Vishny (1997), subsiste por dois fatores: ondas de otimismo que atraem os investidores nos ciclos de alta dos mercados de capitais e reputação das empresas no ambiente corporativo, suas marcas e seus produtos. Ainda há outros fatores que exercem influência

nesse mercado, entre eles a proteção legal; e outras formas de controle externo, como as aquisições hostis.

2.3.5.5 Fatores de diferenciação dos modelos

Andrade e Rossetti (2004) relatam a existência de uma extensa relação de fatores que diferenciam um modelo de governança do outro. Essa relação está fundamentada em quatro abordagens: a de Prowse, que foca a constituição dos conselhos e outros mecanismos internos; a de La Porta, Lopez-de-silanes e Shleifer enfatiza a concentração de propriedade e a proteção dos minoritários; a de Berglöf destaca a fonte de financiamento predominante; e a de Franks e Mayer analisa as diferenças atribuídas às forças de controle internas e externas.

Ao comparar os modelos existentes, os quais caracterizam as empresas que fazem parte da pesquisa, Andrade e Rossetti (2004) sugerem um quadro comparativo que demonstra as principais características que diferenciam e definem cada modelo de governança corporativa.

| Características | Modelo Anglo-Saxão | Modelo Alemão | Modelo Latino-Europeu |
|---------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Financiamento Predominante | Capital Próprio | Capital de Terceiros | Indefinida |
| Propriedade e controle acionário | Dispersão | Concentração | Concentração |
| Propriedade e gestão | Separadas | Sobrepostas | Sobrepostas |
| Conflitos de Agência | Acionistas - direção | Credores – acionistas | Majoritários - minoritários |
| Proteção legal a minoritários | Forte | Baixa Ênfase | Fraca |
| Conselhos de administração | Atuantes, foco em direitos | Atuantes, foco em operações | Pressões para maior eficácia |
| Liquidez da participação acionária | Muito alta | Baixa | Baixa |
| Forças de controle mais atuantes | Externas | Internas | Internas migrando para externas |
| Governança corporativa | Estabelecida | Estabelecida | Ênfase em alta |
| Abrangência dos modelos de governança | Baixa | Alta | Mediana |

Quadro 2: Modelos de governança corporativa: uma síntese comparativa
Fonte: Adaptação de Andrade e Rossetti (2004) e Becht, Bolton e Röell (2002)

No quadro apresentado, observa-se que os autores classificaram cada modelo de acordo com os fatores que os diferenciam, ressaltando que, no último grupo, ou seja, no latino-europeu, foram destacadas as características que são mais praticadas, devendo ser considerado que as disparidades entre os países que compõem esse modelo diferem quanto à sua cultura e suas instituições legais, apresentando particularidades entre si.

Além dos modelos anglo-saxão, alemão e latino-europeu, estudos recentes têm demonstrado como vêm se comportando alguns grupos de países, relatando suas principais características. Brousen, De Jong e Koedijk (2004) relatam, através de pesquisa realizada, que nos países europeus, ou seja, no Reino Unido, Países Baixos, Alemanha e França, as principais metas organizacionais são a maximização dos lucros, o crescimento sustentável e posição no mercado, enquanto que a distribuição de lucros e dividendos são considerados de baixa prioridade. A principal diferença é quanto a maximização da riqueza dos acionistas, sendo que as empresas holandesas e britânicas dão maior prioridade do que as francesas e alemãs. Quanto à importância dos *stakeholders*, verifica-se que no Reino Unido e Países Baixos os acionistas têm maior prioridade do que na França e Alemanha.

2.3.5.6 Mecanismos desenvolvidos nos modelos de governança corporativa

Os mecanismos de governança corporativa variam de um país para outro. Em alguns países, porém, eles se destacam tornando-se relevantes em relação aos desenvolvidos nos demais países. Dentre os mecanismos desenvolvidos nos países relacionados aos modelos clássicos de governança corporativa, destaca-se a proteção legal aos investidores e a relação entre investidores majoritários e minoritários.

Para Shleifer e Vishny (1997), proteção legal e investidores majoritários são fatores complementares para se ter um modelo de governança corporativa eficiente. Quando investidores minoritários são atraídos para os negócios, se faz necessária a existência de proteção legal, a qual protege os acionistas contra uma possível expropriação realizada pelos executivos e investidores majoritários. Porém, relatam que a presença de investidores majoritários na empresa é importante, por forçarem os executivos a conduzirem a empresa na

busca dos melhores resultados para que se possa realizar a distribuição de lucros aos seus investidores.

Nos Estados Unidos, de acordo com Shleifer e Vishny (1997), os acionistas minoritários e majoritários são protegidos por um sistema de regras que protegem os direitos dos minoritários, permitindo uma fácil transferência das ações, preservação das eleições de executivos, dando poder extensivo aos acionistas para processar diretores que violam suas obrigações e concordância em relação às ações de classe. Ao contrário dos acionistas minoritários, credores nos Estados Unidos têm menos direito do que credores na Alemanha e Japão. A regra legal, nos Estados Unidos, suporta um sistema de participação pública ativa no mercado de ações e concentração de propriedade através de aquisições hostis.

3 MÉTODO DE PESQUISA

No desenvolvimento de um tema, independentemente da área, são necessárias investigações, ou seja, pesquisas, que poderão levar a determinada conclusão ou, até mesmo, a outras indagações. Surge, assim, a necessidade de planejar e de realizar a pesquisa de forma que o resultado se apresente satisfatório.

De acordo com Selltiz *et al.* (1974), o objetivo da pesquisa é dar respostas a perguntas por meio de processos científicos. Esse processo cria a possibilidade de se obter as respostas necessárias para a pergunta proposta, de forma precisa e não-viesada.

A necessidade da realização de uma pesquisa surge a partir do momento em que se criam questões sobre determinado assunto, as quais poderão contribuir para o meio científico e para a melhoria das atividades profissionais, o que pode ser confirmado por Selltiz *et al.* (1974), quando relatam que existem dois tipos de razões para a proposição de questões: as intelectuais, baseadas no desejo de conhecer ou compreender; as práticas, baseadas no desejo de conhecer o assunto, a fim de tornar algo melhor e mais eficiente.

A partir da verificação da importância da pesquisa, é necessário estabelecer critérios para o seu desenvolvimento, de forma que se obtenha um resultado adequado quando ocorre a sua realização. De acordo com Selltiz *et al.* (1974), as etapas do processo de pesquisa são inter-relacionadas, não havendo uma seqüência determinada, podendo acontecer vários estágios ao mesmo tempo; porém, ao descrever sobre a realização de uma pesquisa, as etapas seguem a estrutura do estudo.

Para Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa é um procedimento formal que, através do pensamento reflexivo, é tratada cientificamente, podendo ser considerada um caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Esse caminho pode ser definido como método que, de acordo com Gil (1999, p. 26), “é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”.

Dessa forma, conforme Rea e Parker (2002), a pesquisa pode ser considerada como um instrumento amplamente utilizado e reconhecido, pois retrata as atitudes, as preferências e as opiniões das pessoas. Considerando o seu caráter pragmático, Gil (1999, p. 42) relata que a pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Devido a existência de um grande número de procedimentos científicos, os quais contemplam o método da pesquisa, este capítulo tem o objetivo de classificá-la, descrevendo quais foram os procedimentos escolhidos para a sua aplicação, ou seja, como foi escolhida a população e definida a amostra, qual foi o instrumento utilizado para a sua realização, como ocorreu a coleta e o tratamento dos dados e quais as limitações do método, ou seja, qual foi o método utilizado, de forma a responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos pelo estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Embora as pesquisas tenham objetivos específicos, de acordo com Gil (1999), podem ser classificadas em certo número de grupamentos amplos. Este estudo adotou como base a forma clássica que, de acordo com Silva e Menezes (2001), classifica a pesquisa quanto à natureza, à forma de abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

Quanto à natureza, a pesquisa foi aplicada, visto ter como característica fundamental a geração de conhecimentos para a aplicação prática, relacionados à atuação da área de controladoria no âmbito de empresas instaladas em países cuja legislação, em termos de governança corporativa, apresenta características específicas, sendo, por essa razão, inseridas no contexto dos diferentes modelos de governança corporativa. Para Gil (1999, p. 43), uma

pesquisa aplicada “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e conseqüências práticas do conhecimento”.

Em relação à forma de abordagem do problema, conforme Silva e Menezes (2001), a pesquisa pode ser classificada em quantitativa e qualitativa. Quantitativa pelo fato de traduzir em números, opiniões e informações que foram classificadas e analisadas pelo uso de técnicas estatísticas e que deram subsídios para a análise das respostas dos questionários, possibilitando a verificação da existência de associação entre as variáveis pesquisadas. De acordo com Roesch (1999), a pesquisa quantitativa tem o propósito de medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), de avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, e é utilizada como o melhor meio possível para controlar o delineamento da pesquisa, de forma que se tenha uma boa interpretação dos resultados.

Buscando complementar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa, Richardson (1999) relata que a pesquisa qualitativa busca compreender detalhadamente os significados e as características situacionais apresentados pelos indivíduos e os ambientes em que trabalham. Para Silva e Menezes (2001), na pesquisa qualitativa existe uma relação dinâmica entre o mundo real e a subjetividade. Nesse sentido, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois se refere ao comportamento da área de controladoria nas empresas pesquisadas, que possui características que não podem ser traduzidas em números, mas interpretadas de acordo com a realidade dos países de origem, os quais estão no contexto de diferentes modelos de governança corporativa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada como descritiva e exploratória: (a) descritiva, pelo fato de descrever as características da área de controladoria das empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu e as relações existentes entre as variáveis que impactam diretamente na área de controladoria, assim como a análise e a interpretação dos fenômenos existentes no processo de gestão e no controle organizacional dessas empresas; (b) e exploratória, por estudar a relação existente entre a controladoria e a governança corporativa, assunto ainda pouco difundido no meio acadêmico.

Para Marconi e Lakatos (1996), uma pesquisa pode ser considerada como descritiva quando se delinea sobre determinado assunto, ou seja, quando se descreve, registra, analisa e interpreta um fenômeno atual, objetivando o seu funcionamento no presente. Esta, de acordo com Gil (1999), tem como propósito descrever características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis e utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados, que, neste estudo, foi a aplicação de questionários.

Para Silva e Menezes (2001), uma pesquisa é dita exploratória quando proporciona maior familiaridade com o tema em estudo, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses sobre o mesmo. Porém, Selltiz *et al.* (1974) ressaltam que, além da função de formular um problema para uma investigação mais exata ou para criar novas hipóteses, a pesquisa exploratória tem outras funções, como aumentar o conhecimento do pesquisador, esclarecer sobre conceitos e criar propriedades para futuras pesquisas.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa de campo, também denominada de levantamento, que, de acordo com Gil (1999, p. 70), caracteriza-se “pela interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer”. Pode ser considerada uma pesquisa de campo, pois busca informações através da aplicação de questionários em um número significativo de organizações, com o objetivo de verificar a atuação da área de controladoria em organizações de países relacionados aos diferentes modelos de governança corporativa.

Considerando que o método e as ferramentas escolhidas têm o objetivo de responder ao problema de pesquisa, buscou-se escolher a forma mais adequada de realizar a investigação para o alcance dos objetivos propostos pelo estudo. Confirmando essa intenção, Rea e Parker (2002) consideram a pesquisa de campo como uma das técnicas que mais tem conquistado credibilidade e que vem tendo grande aceitação da sociedade e do meio acadêmico.

3.2 ESTÁGIOS DO PROCESSO DE PESQUISA DE CAMPO

Para que a pesquisa seja realizada de forma rigorosa e sem viés, independentemente do tipo de coleta dos dados, Rea e Parker (2001) relatam a importância de seguir procedimentos

específicos e aplicá-los sistematicamente. Embora os estágios da pesquisa possuam etapas distintas, eles se sobrepõem à medida que são implementados.

Considerando que os autores classificam, de forma detalhada, as etapas do processo de pesquisa de campo, algumas delas, como a identificação do foco do estudo e do método de pesquisa e a determinação do cronograma da pesquisa e do seu orçamento, antecedem o momento da realização da pesquisa. Neste tópico, são descritas as etapas que se referem a este momento, considerando que as etapas anteriores foram realizadas, viabilizando, desta forma, o desencadeamento das etapas seguintes, as quais se sobrepõem.

3.2.1 Universo e Amostra

O universo ou população deste estudo é constituído pelas empresas que estão relacionadas aos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu (Tabela 1), listadas nas revistas Valor 1000, edição 2004; e Exame – Melhores e Maiores, edição 2005, que retratam as maiores empresas localizadas no Brasil.

Conforme Richardson (1999), universo é um conjunto de elementos com determinadas características, usualmente denominado de população, por referir-se a todos os habitantes de determinado lugar. Exemplifica que a população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham num mesmo lugar, alunos matriculados em uma mesma universidade ou toda a produção de refrigeradores de uma fábrica. Reforçando a afirmativa, Selltiz, Wrightsman e Cook (1987, p. 81) definem população como sendo “todos os casos que se adequam a algum conjunto de especificações pré-definidas”.

Foram consideradas como população as 171 empresas da revista Valor 1000 relacionadas aos modelos anglo-saxão, alemão e latino-europeu. Devido o número de empresas dos modelos alemão e latino-europeu listado nesta revista não serem suficientes quando comparados ao número de empresas do anglo-saxão, foi necessário complementar a população desta pesquisa. Para isso, foram selecionadas 22 empresas de países relacionados aos modelos alemão e latino-europeu da revista Exame - Melhores e Maiores, edição 2005.

Na pesquisa, de acordo com Rea e Parker (2001), utilizou-se a técnica de amostragem não-probabilística intencional ou de seleção racional, tendo como critério as características estabelecidas para atender aos objetivos do estudo e o conhecimento profissional do pesquisador.

No método de amostragem não-probabilística, de acordo com os autores citados, pelo fato de não se conhecer a probabilidade de a seleção ser igual entre os pesquisados em potencial, não há possibilidade de análise da amostra em termos de distribuição normal, já que os dados da pesquisa não podem ser usados para generalizar além da mesma, visto que o grau de erro da amostragem não pode ser estimado sem a hipótese de normalidade.

Da população, foram consideradas como amostra intencional (Tabela 1) as empresas que possuem, em sua estrutura, uma área de controladoria ou equivalente que esteja no contexto dos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu, conforme banco de dados já mencionado, totalizando 129 empresas.

Da amostra considerada, composta por 129 organizações, representando 67% da população escolhida, todas foram contatadas, e foi verificada a existência da área de controladoria ou equivalente, onde houvesse uma pessoa responsável. Também foi verificado se este profissional tem como uma das suas funções o reporte de informações para a matriz, no seu país de origem.

3.2.2 Coleta de Dados

A coleta de dados, de acordo com Cervo e Bervian (2002), envolve etapas como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, o planejamento e a realização da coleta dos dados. Os instrumentos mais utilizados na coleta de dados são: entrevista, formulário e questionário. O estudo utilizou o questionário (Apêndice B), que é o instrumento mais adequado para o presente trabalho, devido à pulverização das empresas no território nacional, o que tornaria inviável outro meio pelo alto custo e tempo necessário para a sua realização.

Considerando que o questionário foi construído conforme os objetivos específicos do estudo, de forma que fossem maximizadas suas vantagens e reduzidas suas desvantagens, Roesch (1999) descreve que, para este instrumento mensurar alguma coisa, deve estar planejado com base no problema e no plano de pesquisa, de forma que seja elaborada uma lista abrangente de cada variável a ser medida e a maneira de como será operacionalizado.

Para Rea e Parker (2002), um questionário pode ser considerado eficiente quando é bem construído. Para que isso ocorra, são necessárias algumas etapas, como: determinar as questões relevantes que acompanham a finalidade do estudo, investigar sobre informações preliminares a respeito de questões importantes para as partes interessadas, delinear e especificar as questões do estudo. Depois de discutidas, as questões devem ser submetidas a um pré-teste, passando por uma revisão, para depois serem aplicadas. Cervo e Bervian (2002), relatam que o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja.

Observa-se que o questionário utilizado nesta pesquisa passou por todas as etapas de construção e de validação, tendo sido submetido à apreciação de dois *controllers*, que fizeram sugestões de melhoria, as quais foram incorporadas ao instrumento.

Após a sua elaboração e validação, buscando assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra e apresentar natureza impessoal, elaborou-se uma correspondência, que foi enviada juntamente com o questionário, informando sobre o anonimato em relação a participação na pesquisa, para viabilizar a coleta de informações fidedignas e reais, possibilitando maior confiança por parte dos respondentes.

A utilização deste instrumento para a realização da pesquisa pode ser considerada adequada para se atingir os seus objetivos, já que busca verificar como a área de controladoria atua em organizações de países que estão no contexto de diferentes modelos de governança corporativa. Para Selltiz *et al.* (1974), este instrumento tem algumas vantagens como: ser um processo menos dispendioso; exigir menos habilidade para a sua aplicação; poder ser enviado por correio, ao mesmo tempo, para um grande número de pessoas; por ter natureza impessoal; assegurar uniformidade de uma situação de mensuração para outra e trazer maior confiança às

pessoas em relação ao anonimato, de forma que se sintam à vontade para expressar suas opiniões.

Os dados da pesquisa, de acordo com Rea e Parker (2001), são coletados por métodos de implementação, que podem ser por correio, telefone e pessoalmente. Nesta pesquisa optou-se por utilizar o método de envio de questionários pelo correio eletrônico, o qual proporciona, conforme os autores, as seguintes vantagens: menor custo, conveniência do entrevistado e maior prazo para respondê-lo, questões preparadas com legitimidade e credibilidade, anonimato dos entrevistados em relação às respostas e redução do viés induzido pelo entrevistador quando realiza a pesquisa pessoalmente.

As desvantagens apontadas pelos autores são: índice de respostas inferior ao de outros métodos, prazo comparativamente longo, auto-seleção (quando os pesquisados não respondem ao questionário por falta de interesse ou conhecimento), falta de envolvimento com o entrevistador e falta de perguntas abertas, o que limita as opções de respostas.

Buscando minimizar as limitações da aplicação do questionário e as desvantagens do método de envio dos questionários pelo correio eletrônico, foram adotados alguns procedimentos:

- elaborou-se uma carta de apresentação especificando sobre o assunto tratado, os objetivos e a confidencialidade do estudo e quem seria a pessoa na organização que deveria responder o questionário;
- contataram-se os responsáveis pela área de controladoria das empresas ou pessoas ligadas diretamente a eles, de forma que o questionário fosse encaminhado por *e-mail* à pessoa que deveria respondê-lo. Nesse mesmo contato foi informado sobre a importância do questionário a ser respondido pela pessoa responsável pela área de controladoria ou equivalente, a qual tivesse como função o fornecimento das informações e se reportasse diretamente à matriz no seu país de origem; o banco de dados do qual a empresa foi selecionada; o objetivo da pesquisa e o sigilo da participação e das informações da empresa. Caso a pessoa aceitasse participar da pesquisa, era solicitado um endereço eletrônico para o envio da carta de apresentação e do questionário, enfatizando a necessidade de retorno o mais breve possível.

- posteriormente ao envio do *e-mail*, os destinatários que não responderam no prazo determinado foram novamente contatados por telefone para verificar se ainda havia o interesse de participar da pesquisa e, caso houvesse, quando retornariam o questionário respondido. Assim, foram efetuados diversos contatos por telefone e por *e-mail*, até o momento do recebimento do questionário respondido ou da desistência de participação na pesquisa.

Verificou-se que, dos questionários enviados, alguns não retornaram, conforme está demonstrado na Tabela 1, o que ocorreu devido a não-permissão decorrente da política da empresa ou por alegação de falta de tempo ou interesse em participar.

Tabela 1: População e amostra

| Situação | Modelo de Governança Corporativa | | | Total |
|--|----------------------------------|--------|----------------|--------|
| | Anglo-Saxão | Alemão | Latino-Europeu | |
| População | 82 | 37 | 74 | 193 |
| | 42,5% | 19,2% | 38,3% | 100,0% |
| Amostra Intencional | 48 | 37 | 44 | 129 |
| | 37,2% | 28,7% | 34,1% | 100,0% |
| Empresas que alegaram política de não responder a pesquisas ou não tinham área de controladoria (ou equivalente) | 8 | 4 | 3 | 15 |
| | 53,3% | 26,7% | 20,0% | 100,0% |
| Amostra ajustada (empresas que aceitaram participar da pesquisa) | 40 | 33 | 41 | 114 |
| | 35,1% | 28,9% | 36,0% | 100,0% |
| Respostas não recebidas | 9 | 3 | 15 | 27 |
| | 33,3% | 11,1% | 55,6% | 100,0% |
| Total de questionários respondidos | 31 | 30 | 26 | 87 |
| | 35,6% | 34,5% | 29,9% | 100,0% |

3.2.3 Roteiro de aplicação dos questionários

O processo de aplicação do questionário obedeceu as seguintes etapas:

- 1) na primeira quinzena do mês de abril de 2005 pesquisou-se, na *Internet*, o telefone e/ou endereço eletrônico de todas as empresas que pertenciam à amostra, com a finalidade de contatá-las para verificar quem seria a pessoa responsável pela área de controladoria ou área equivalente e qual seria o telefone ou *e-mail* dessa pessoa para o primeiro contato em que seria explanado do que se tratava a pesquisa;

- 2) a partir da segunda quinzena do mês de abril de 2005, iniciou-se o contato com as pessoas identificadas. Nesse momento, foram passadas as informações sobre a pesquisa, a identificação do pesquisador, da instituição de ensino, e solicitados nome e telefone da pessoa responsável pela área de controladoria;
- 3) ainda no mês de abril de 2005, iniciou-se o contato com a área de controladoria ou equivalente nas empresas. Quando contatadas, foram fornecidas as informações ao responsável da área ou pessoa ligada diretamente a ele, ressaltando a importância da pesquisa e questionando o interesse da empresa em participar da mesma. Esse processo ocorreu em todas as empresas da amostra selecionada, tendo sido realizado um número significativo de contatos telefônicos para cada empresa, de forma que se conseguisse falar com a pessoa “certa”, buscando minimizar a possibilidade de a pesquisa não ser respondida ou ser respondida por pessoa que não tivesse conhecimento suficiente sobre o assunto;
- 4) o processo de coleta de dados nas empresas em que o *controller* ou equivalente foi contatado e aceitou participar da pesquisa, ocorreu no período de abril a outubro de 2005. O retorno dos questionários respondidos aconteceu da seguinte forma: em abril retornaram 9; em maio, 14; em junho, 11; em julho, 16; em agosto, 18; em setembro, 10; e em outubro, 9, totalizando 87 questionários respondidos;
- 5) esses questionários foram respondidos por 31 empresas relacionadas ao modelo de governança corporativa anglo-saxão, 30 ao alemão e 26 ao latino-europeu.

3.2.4 Tratamento e Análise dos Dados

De acordo com Marconi e Lakatos (2000), os métodos são classificados em métodos de abordagem, quando se referem, de forma ampla e em nível de abstração mais elevado, aos fenômenos da natureza e da sociedade, e em métodos de procedimento, que se referem às etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita e menos abstrata em termos de explicação dos fenômenos.

Considerando os métodos de procedimento, esta pesquisa utilizou o método estatístico, que, de acordo com os autores citados, fornece uma descrição quantitativa da sociedade, que neste estudo está retratado pelas características da área de controladoria das empresas de países relacionados a diferentes modelos de governança corporativa, buscando verificar como

as variáveis testadas se comportam e se elas se relacionam entre si. Os autores mencionam, ainda, que, além de um meio de descrição racional, a estatística é um método de experimentação e de prova que desencadeia na análise das variáveis testadas.

Na pesquisa utilizou-se primeiramente a estatística descritiva, a qual, de acordo com Barbeta (2005), busca introduzir técnicas que permitam organizar, resumir e apresentar os dados de tal forma que possam ser interpretados à luz dos objetivos do estudo. Esses dados foram apresentados em gráficos e tabelas, nos quais foram observados os aspectos relevantes, possibilitando a sua análise exploratória.

Conforme o autor, para descrever e explorar dados de variáveis qualitativas, ou seja, daquelas cujos resultados são observados na forma de categoria, é necessário iniciar o tratamento dos dados analisando isoladamente cada variável. Para isso, é necessária a construção da distribuição de frequências, que compreende a organização dos dados de acordo com a ocorrência dos diferentes resultados observados.

Dados qualitativos ou categóricos, de acordo com Callegari-Jacques (2004), são aqueles que não representam quantidades, mas apenas categorias a que o indivíduo pode pertencer. Esses dados podem ser organizados por meio de tabelas de frequência e de gráficos específicos para este tipo de resultado.

Considerando o tratamento dos dados de cada variável, Rea e Parker (2002) descrevem a distribuição de frequência como uma das formas mais elementares para apresentar os dados tabulados, ou seja, é a apresentação sumária da frequência de respostas de cada categoria de variável. A distribuição de frequência na pesquisa está representada por gráficos descritivos e tabelas, que foram planejados de forma a apresentar informações em formato simplificado, para os quais foi utilizada a planilha eletrônica do *Excel 2000* e o *software SPSS - Statistical Package for Social Sciences for Windows*.

No decorrer da pesquisa ocorreu a análise simultânea de mais de uma variável, para a qual foram utilizadas tabelas de contingência, o que foi necessário para examinar a relação entre duas ou mais variáveis e verificar a influência que cada uma pode ter sobre a outra, proporcionando uma explicação para a distribuição de frequência. Diferentemente da

constatação realizada através da distribuição de frequência simples, conforme Rea e Parker (1999), a tabela de contingência provê informações adicionais em que o grupo exerce influência sobre a variável testada. Neste estudo, através da tabulação cruzada de cada variável entre os três modelos de governança corporativa, busca-se observar se a incidência de respostas da variável testada está relacionada com o modelo de governança corporativa das empresas pesquisadas, bem como o cruzamento das variáveis por modelo de governança corporativa, para verificar se existe associação de uma questão com a outra, respondendo ao problema e aos objetivos da pesquisa.

Para verificar se duas variáveis estão associadas, cada elemento deve estar alocado em uma categoria específica, resultando em dados categorizados. Para Barbetta (2005), um dos grandes propósitos em pesquisas das Ciências Sociais é verificar se uma ou duas variáveis estão associadas, o que é possível através de testes de associação. Para a realização dos testes, que verificam se existe associação entre as variáveis, foi utilizado o *software SPSS*, através do qual se obtiveram os testes de associação qui-quadrado, o coeficiente de correlação e o teste exato de Fischer.

Considerando que as variáveis qualitativas, com duas ou mais categorias (politômica), não devem ser tratadas pelos métodos de distribuição binomial, que descrevem o comportamento de uma variável dicotômica (até duas variáveis) em amostras aleatórias, de acordo com Callegari-Jacques (2004), foi desenvolvida uma técnica estatística mais geral, denominada de teste qui-quadrado (χ^2), adequada para variáveis qualitativas com duas ou mais categorias, através da qual podem ser resolvidos vários problemas, entre eles os seguintes:

- verificar se uma distribuição observada de dados ajusta-se a uma distribuição esperada (teórica): o teste é chamado teste χ^2 de aderência ou de ajustamento;
- comparar duas ou mais populações com relação a uma variável categórica: o teste denomina-se teste χ^2 de comparação de proporções (ou teste de heterogeneidade entre populações);
- verificar se existe associação entre duas variáveis qualitativas: o teste é chamado de teste χ^2 de associação.

Na pesquisa, utilizou-se o teste para comparar a área de controladoria de empresas que estão relacionadas a diferentes modelos de governança corporativa e verificar a existência de associação entre as variáveis testadas. Conforme Callegari-Jacques (2004), o teste χ^2 de comparação de proporções é usado para comparar duas ou mais populações em relação a uma variável qualitativa, em que os dados são organizados em tabelas contingenciais, nas quais as linhas representam as várias amostras, e as colunas, as categorias da variável; e o teste χ^2 de associação, também denominado de teste de independência, é utilizado para testar a correlação entre as variáveis categóricas, em que os indivíduos de uma amostra são estudados em relação a duas variáveis qualitativas, e os dados são organizados em uma tabela de contingência, na qual as linhas e colunas representam as categorias das duas variáveis em análise.

Para duas variáveis qualitativas, de acordo com Barbetta (2005), são formuladas as hipóteses do teste qui-quadrado da seguinte maneira:

H₀: Hipótese nula - as duas variáveis são independentes;

H₁: Hipótese alternativa - existe associação entre as duas variáveis.

Conhecida como estatística χ^2 de *Pearson*, o qui-quadrado foi criado para medir o grau de discrepância entre um conjunto de frequências observadas (O) e o conjunto de frequências esperadas (E), segundo determinada hipótese (CALLEGARI-JACQUES, 2004).

Conforme Barbetta (2005), o teste qui-quadrado é definido por:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

onde:

“O” é a frequência obtida; e

“E” é a frequência esperada.

Para o autor, o limite entre aceitar e rejeitar H₀ pode ser feito pela comparação do valor “p” com o nível de significância “ α ” considerado. Esse nível de significância representa o risco tolerável do erro de rejeitar H₀ quando for verdadeira. Neste estudo, foi considerada $\alpha = 0,05$.

A distribuição amostral qui-quadrado, segundo Stevenson (1981, p. 287), “tem uma forma que depende do número de graus de liberdade associado a determinado problema”, sendo o número de graus de liberdade igual ao produto do número de linhas menos um ($r-1$), pelo número de colunas menos um ($c-1$). O teste compara o valor qui-quadrado com o obtido de valores críticos, de acordo com o número de graus de liberdade. Para Rea e Parker (2002), essa distribuição se preocupa com as diferenças entre as frequências obtidas e as que são esperadas caso não houver diferenças entre as categorias das variáveis. Supõe-se que, quando isso não ocorre entre as categorias, a hipótese é nula. Também busca identificar se as constatações observadas são verdadeiras ou resultam de um erro de amostragem.

Complementar ao teste qui-quadrado (χ^2), existem coeficientes que têm o objetivo de medir a força da associação entre duas variáveis categorizadas. Essas medidas, de acordo com o citado autor, são descritivas, ou seja, referem-se apenas aos dados observados e são realizadas após a aplicação de um teste estatístico, quando estes detectam associação. O coeficiente de associação fornece uma estimativa do grau de associação entre as duas variáveis. Nesta pesquisa, foi utilizado o coeficiente de contingência que, conforme o autor, mede o grau de associação em uma tabela de contingência a partir da estatística χ^2 e do número total de elementos observados. O coeficiente de contingência (C) varia entre 0 e 1 e pode ser classificado em associação forte, quando o valor está próximo de 1, fraca, quando está próximo de 0, e moderada, quando o valor está em torno de 0,5.

O teste exato de Fischer, de acordo com Callegari-Jacques (2004, p.178), “é a alternativa para tabelas 2x2, quando não se pode usar o teste χ^2 ”, o que ocorre quando algum valor esperado “E” é menor do que 5 ou o número total de indivíduos estudados é menor que 25. Esse teste foi utilizado na pesquisa, devido alguns valores esperado “E” serem menores que 5, quando da realização da distribuição de frequência.

Para a aplicação do teste exato de Fischer, na existência de uma tabela 2x2, Vieira (2005, p. 73) considera os seguintes fatores:

1. se $n > 40$, deve ser realizado o teste de χ^2 ;
2. se $20 \leq n \leq 40$ e todas as frequências esperadas são maiores do que 5, deve ser realizado o teste de χ^2 ; a recomendação clássica, nesses casos, é proceder à

correção de Yates para continuidade, o que significa aplicar um teste mais conservador;

3. se $20 \leq n \leq 40$ e a menor frequência esperada é menor do que 5, a recomendação clássica é fazer o teste exato de Fischer que, no entanto, só seria “exato” se as frequências marginais fossem fixadas antes de proceder à amostragem;
4. se $n < 20$, o mais prudente é não usar os dados para inferência, porque, nesses casos, qualquer teste tem pouco poder.

Considerando os fatores necessários para a aplicação do teste exato de Fischer, citados pela autora, esta pesquisa utilizou-se do teste para analisar a existência de associação entre as variáveis categóricas por modelo de governança corporativa, para as quais ocorre frequência menor que 5 e amostra maior que 20.

Para que fosse realizada a tabulação dos dados em gráficos e tabelas de contingência, verificou-se a necessidade de adequar algumas questões (questionário – Apêndice B), a fim de atender aos objetivos do estudo e realizar os testes estatísticos e suas respectivas interpretações. As adequações realizadas foram as seguintes:

- perfil das empresas – Para atender aos objetivos do estudo, após a identificação da origem de capital das empresas pesquisadas, estas foram agrupadas de acordo com o modelo de governança corporativa a que se relaciona cada país, possibilitando a comparação da área de controladoria das empresas de países relacionados a esses modelos. As empresas de origem norte-americana foram agrupadas de acordo com o modelo de governança corporativa anglo-saxão, as de origem alemã no modelo alemão e as de origem francesa e espanhola, que, conforme a literatura possuem características semelhantes, foram agrupadas no modelo latino-europeu.
- questão 1 – Quando da formulação das alternativas, estas foram definidas em três faixas de faturamento em milhares de reais (50.000-100.000, 100.001–150.000 e mais de 150.000). Devido a maioria dos pesquisados terem assinalado a última alternativa (mais de R\$ 150 milhões), optou-se por considerar o faturamento líquido que constava no banco de dados (Valor 1000 e Exame – Melhores e Maiores), o que proporcionou uma melhor classificação do faturamento das empresas, tornando as respostas úteis, quando da realização dos cruzamentos estatísticos e da sua análise. Para que fossem

obtidos resultados mais eficazes nos cruzamentos estatísticos, optou-se por agrupar em duas faixas de faturamento, “até 500 milhões” e “acima de 500 milhões”.

- questão 2 – Pelo fato de a pesquisa ter sido realizada em subsidiárias de empresas que estão relacionadas aos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu localizadas no Brasil, optou-se por desconsiderar essa questão, inferindo-se que todas as empresas pesquisadas são filiais de empresas estrangeiras.
- questão 3 – Para a realização dos cruzamentos, foram agrupadas as cinco primeiras alternativas (contabilidade, contabilidade de custos, contabilidade fiscal, controle de orçamento e controle patrimonial), pois entende-se que estas possuem funções de controle, e as últimas três (financeira, tecnologia da informação e auditoria), são consideradas como áreas que possuem funções de execução. A alternativa “outros” foi tratada separadamente, sendo classificada de acordo com as duas alternativas já mencionadas.
- questão 6 – Por terem algumas empresas respondido mais de uma alternativa, isto é, terem marcado que o responsável pelos controles internos é o *controller* e a auditoria interna, ou o *controller* e o gerente geral, foi adotado o critério de considerar a alternativa *controller*, uma vez que busca-se verificar a atuação da área de controladoria sobre os controles internos.
- questões 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14 e 15 - As alternativas foram agrupadas em duas, de forma que fosse verificada a atuação da área de controladoria em relação às demais áreas da empresa e também pelo fato de algumas variáveis apresentarem frequência menor que 5, sendo realizado o teste exato de Fischer, o que só é possível através do cruzamento de tabelas 2x2.
- questões 6, 7, 14 e 15 – Foram agrupadas em duas alternativas: a primeira como sendo o *controller*, e a segunda alternativa agrupou a auditoria interna, gerente geral local e outros. Para a questão 14, foi utilizado o mesmo critério, sendo a primeira alternativa “sim” e a segunda “não e outros”, uma vez que a análise foi realizada sobre o “sim”.
- questões 9, 10, 11 e 12 – Foram agrupadas a segunda, terceira e quarta alternativas, as quais representam o maior nível de independência do *controller* em relação à administração local em relação à primeira alternativa, que representa o menor nível de independência. A alternativa “outros” foi tratada separadamente, sendo classificada de acordo com as duas alternativas já mencionadas.

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Neste tópico, são relatadas algumas limitações e críticas relacionadas ao método de pesquisa de campo, que foram percebidas no decorrer do processo.

Embora a pesquisa de campo ou levantamento, conforme Gil (1999), proporcione algumas vantagens como o conhecimento direto da realidade, a economia, a rapidez e a quantificação dos dados, suas principais limitações são:

- pelo fato de recolher dados referentes à percepção que as pessoas têm de si mesmas, a qual é subjetiva, a pesquisa pode resultar em dados distorcidos;
- embora haja grande quantidade de informações a respeito do assunto tratado, os levantamentos são pouco adequados para investigação mais profunda dos fenômenos sociais;
- por retratar um fato num determinado momento, não podendo indicar tendências à variação e, muito menos, as possíveis mudanças estruturais, proporciona uma visão estática do fenômeno estudado.

Uma das limitações da pesquisa de campo ocorre pela dificuldade encontrada de realizar um estudo que investigue todos os membros da população. Nesta pesquisa, a investigação de todas as organizações que têm sua origem em países que estão relacionados aos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu não foi possível, devido ao desconhecimento de um banco de dados que liste todas as organizações que tenham esse perfil e que possuem subsidiárias localizadas no Brasil, ficando a pesquisa limitada a investigar as empresas que constam no banco de dados já mencionado e que se enquadram nos critérios determinados. Uma alternativa encontrada para este problema foi realizar a amostragem não-probabilística intencional, através da qual foram selecionadas as empresas de acordo com o perfil requerido, atendendo, desta forma, os objetivos da pesquisa.

O fato de utilizar uma amostra não-probabilística, não permite que sejam generalizados os resultados obtidos, apenas permite fazer inferências parciais. Cabe destacar assim, a impossibilidade de selecionar uma amostra probabilística, devido ao

desconhecimento de uma fonte que liste todas as empresas que estejam no contexto dos diferentes modelos de governança corporativa.

A relevância da fidedignidade das informações retratadas no questionário depende do comportamento, da vontade e das atitudes das pessoas que fazem parte da organização e que se disponibilizam a responder ao questionário.

Depois de realizadas todas as etapas da pesquisa de campo, uma das críticas existentes se refere ao rigor desse tipo de pesquisa, o qual pode ser duvidoso à medida que o pesquisador tende a permitir que suas percepções e conhecimentos influenciem na análise e interpretação dos dados, possibilitando resultados e conclusões equivocadas. Essa crítica pode ser desconsiderada, visto que as análises e interpretações foram feitas a partir de estudos já realizados e da literatura referente ao assunto. Ressalta-se, ainda, que desde a criação do instrumento de coleta de dados até o momento final das análises, ou seja, em todo o processo da pesquisa, houve a imparcialidade do pesquisador.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise e interpretação dos dados obtidos dos questionários respondidos pelas empresas, as quais estão embasadas em tabelas, gráficos e dados estatísticos. As questões referentes à área de controladoria das empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu foram analisadas e interpretadas individualmente e de forma comparativa, para verificar as diferenças e semelhanças existentes nesta área e se os resultados obtidos respondem ao problema de pesquisa e atendem aos objetivos propostos.

4.1 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DE ACORDO COM OS MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Em cada subitem apresentado a seguir, antes dos dados e da sua análise e interpretação, apresenta-se a questão que foi levada a campo e o objetivo do pesquisador.

4.1.1 Perfil das empresas

Objetivo: identificar o perfil das empresas abrangidas pelo estudo e possibilitar a compreensão das diferenças no tratamento dado à área de controladoria nas empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu.

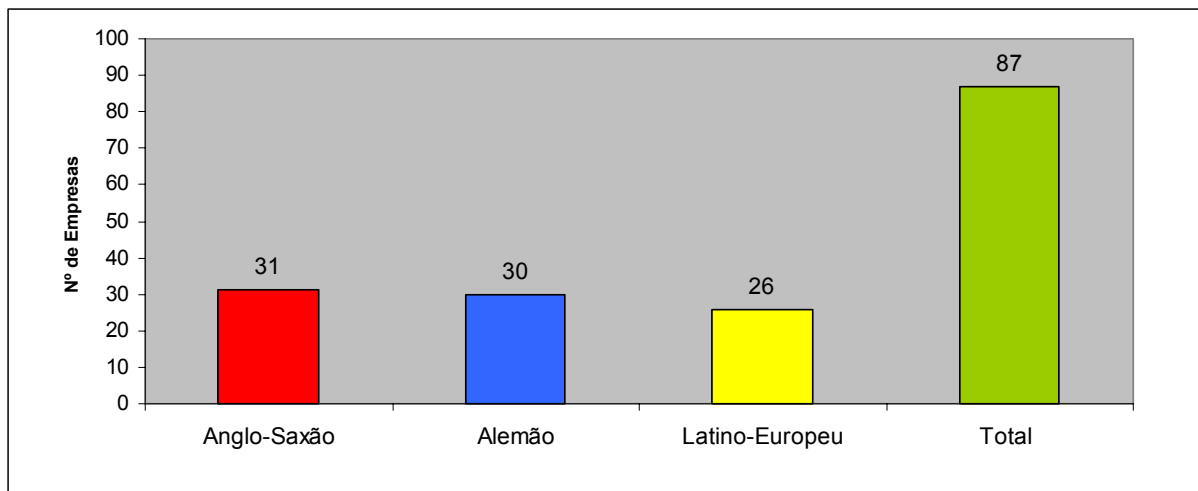


Gráfico 1: Número de empresas por países relacionados aos modelos de governança corporativa

Da amostra escolhida, responderam a pesquisa um total de oitenta e sete empresas, das quais 36% relacionadas ao modelo anglo-saxão, 34% ao alemão e 30% ao latino-europeu. Devido à importância assumida pelos modelos de governança corporativa, que caracterizam a estrutura organizacional de acordo com o modelo ao qual estão relacionadas, optou-se por verificar quais as características da área de controladoria nessas empresas, na busca de evidências que confirmem o papel dessa área como um mecanismo interno de governança corporativa.

4.1.2 Faturamento anual das empresas

Questão 1 – O faturamento anual de sua empresa, em milhares, está entre:

Objetivo: identificar o perfil das empresas quanto ao nível de faturamento e verificar se existe associação entre o faturamento e as demais variáveis testadas.

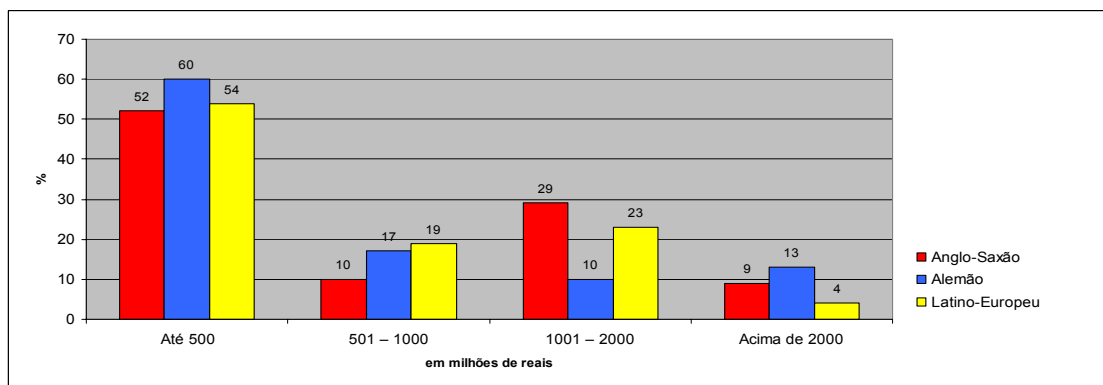


Gráfico 2: Faturamento anual das empresas

Observa-se que, em média, 55% das empresas pesquisadas, conforme Apêndice C, têm um faturamento anual de até 500 milhões de Reais. As demais empresas têm, em média, o seguinte perfil de faturamento: 15% com faturamento entre 501 milhões e 1 bilhão de Reais, 21% acima de 1 bilhão até 2 bilhões de Reais e os 9% restantes acima de 2 bilhões de Reais.

No cruzamento do “faturamento das empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa”, os testes não foram significativos, uma vez que apresentam faturamento semelhante entre si. No cruzamento das variáveis relacionadas às características da área de controladoria com o faturamento das empresas, também não foi verificada associação, ou seja, o teste exato de Fischer não foi significativo, conforme demonstra o Apêndice C, o que significa que as características da área de controladoria dessas empresas independem do seu montante de faturamento.

4.1.3 Áreas organizacionais subordinadas à controladoria

Questão 3 - As áreas que estão subordinadas à controladoria, em sua empresa são:

Objetivo: verificar o nível de subordinação à controladoria das áreas que exercem a função de controle e das que executam as atividades nas empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa, e se estão relacionadas às demais variáveis testadas.

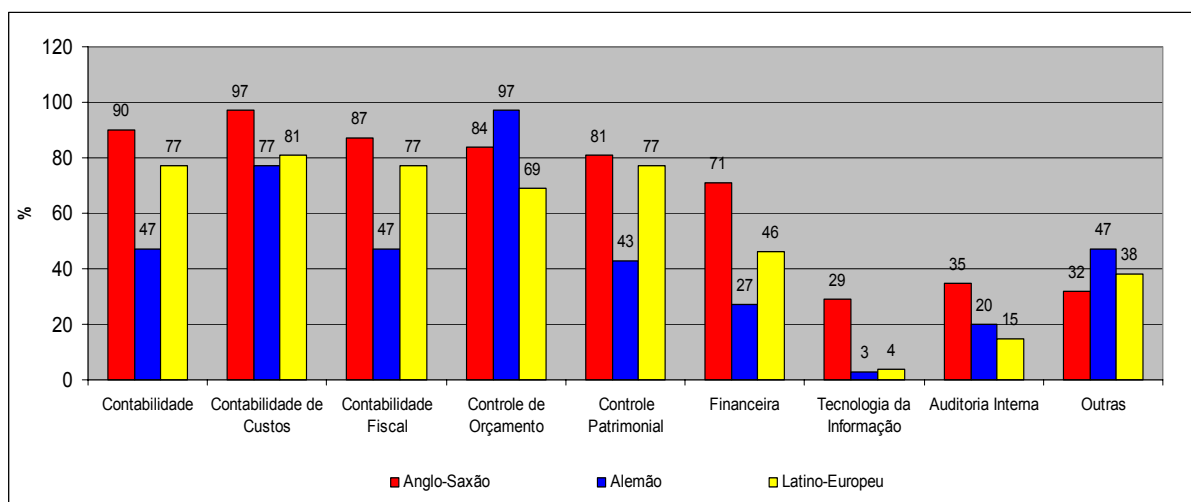


Gráfico 3: Áreas organizacionais subordinadas à controladoria

Um dos princípios básicos dos controles internos descreve que quem executa uma atividade não deve controlá-la, isto é conhecido como segregação de funções. Com base nesta premissa, as áreas organizacionais foram separadas em dois grupos. O primeiro reúne as áreas que possuem características de controle das atividades da organização, indo ao encontro das funções da controladoria e, por isso, sugere-se que estejam subordinadas à controladoria, e o segundo apresenta como uma das suas principais funções a de execução, o que sugere que elas não deveriam estar subordinadas à controladoria para serem efetivamente acompanhadas e monitoradas por essa área.

Pelo fato da controladoria ter suas atividades ligadas ao controle, cumprindo, desta forma, a missão de facilitadora do processo de tomada de decisão, pode-se imaginar que as áreas ligadas a ela também possuíssem essa mesma característica. Quando realizada a análise sob a perspectiva das dimensões de controle organizacional, que é abordada no referencial teórico, as áreas vinculadas à controladoria são as que pertencem ao controle físico-financeiro, ou seja, aquelas voltadas ao registro e ao controle de todos os eventos de repercussão econômica da organização. Neste sentido, as áreas incluídas no questionário de pesquisa que possuem essas características são: contabilidade, contabilidade de custos, contabilidade fiscal, controle de orçamento e controle patrimonial.

Constata-se que essas áreas estão subordinadas à controladoria, em média em 75% das empresas respondentes, conforme Gráfico 3, sendo que as relacionadas ao modelo anglo-saxão têm a maior participação, com média de 88%. A contabilidade de custos apresenta o maior índice de subordinação, sendo indicada por 77% das empresas relacionadas ao modelo alemão, 81% ao latino-europeu e 97% ao anglo-saxão. Também se destaca a de controle de orçamento, com indicação de, em média, 83% das empresas pesquisadas. Dentre as cinco áreas mencionadas, a de controle patrimonial foi a que teve menor percentual de indicação de subordinação, em média de 67%. Mesmo com um percentual menor que as demais áreas, a de controle dos ativos apresenta um percentual significativo, o que confirma o controle exercido pela controladoria na maioria das empresas pesquisadas.

Destaca-se, assim, que essas áreas, quando subordinadas à controladoria, exercem um importante papel nas organizações, formando a base de apoio para o desenvolvimento das funções da controladoria, uma vez que refletem os registros de todas as operações da empresa, assim como os meios físicos por ela utilizados.

No cruzamento das variáveis “áreas organizacionais subordinadas à controladoria” e “modelos de governança corporativa”, obteve-se um teste qui-quadrado de $0,029 < \alpha 0,05$ (Tabela 2), que demonstra uma associação significativa entre as variáveis, o que significa que o nível de subordinação dessas áreas organizacionais à controladoria depende do modelo de governança corporativa.

Tabela 2: Áreas organizacionais subordinadas à controladoria x modelos de governança corporativa

| Teste qui-quadrado | |
|---------------------------------------|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 7,080 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 2 |
| Significância do qui-quadrado (p) | 0,029 |

Quando realizados os cruzamentos entre as empresas relacionadas aos modelos de governança corporativa anglo-saxão e alemão e entre as dos modelos anglo-saxão e latino-europeu, esta associação também é confirmada, através do teste exato de Fischer, perfazendo o resultado de $0,013$ e $0,030 < \alpha 0,05$ (Tabelas 3 e 4), respectivamente, o que significa que o nível de subordinação dessas áreas organizacionais à controladoria depende do modelo de governança corporativa, quando comparado aos três modelos e o anglo-saxão com os demais, ocorrendo, assim, uma maior ou menor subordinação das áreas organizacionais que pertencem à dimensão de controle de dados e informações, confirmando as funções desempenhadas pela controladoria. Observa-se que não houve associação no cruzamento das empresas do modelo alemão com as do latino-europeu, visto a distribuição de frequência da variável testada nestes modelos ser muito semelhante, o que significa que essas áreas estão subordinadas à controladoria dessas empresas de forma semelhante.

Tabela 3: Áreas organizacionais subordinadas à controladoria x modelos anglo-saxão e alemão

| Teste exato de Fischer | |
|-------------------------------|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 6,139 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 1 |
| Significância do qui-quadrado | 0,013 |

Tabela 4: Áreas organizacionais subordinadas à controladoria x modelos anglo-saxão e latino-europeu

| Teste exato de Fischer | |
|-------------------------------|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 4,668 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 1 |
| Significância do qui-quadrado | 0,030 |

No cruzamento de cada alternativa desta questão, ou seja, de cada área entre os três modelos de governança corporativa, cabe destacar que a contabilidade (Tabela 5), contabilidade fiscal (Tabela 6) e controle patrimonial (Tabela 7) apresentam teste qui-quadrado significativo, o que demonstra que, dependendo do modelo ao qual a empresa está relacionada, essas áreas apresentam diferentes níveis de subordinação à controladoria (Gráfico 3), o que não ocorre com as demais áreas.

Tabela 5: Área de contabilidade x modelos de governança corporativa

| Teste qui-quadrado | |
|--|--------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 14,769 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 2 |
| Significância do qui-quadrado (ρ) | 0,001 |

Tabela 6: Área de contabilidade fiscal x modelos de governança corporativa

| Teste qui-quadrado | |
|--|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 9,474 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 2 |
| Significância do qui-quadrado (ρ) | 0,009 |

Tabela 7: Área de controle patrimonial x modelos de governança corporativa

| Teste qui-quadrado | |
|--|--------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 11,307 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 2 |
| Significância do qui-quadrado (ρ) | 0,004 |

Essa questão é profícua em referendar a premissa da segregação de funções, pois demonstra que a maioria das áreas que estão subordinadas à controladoria são as classificadas dentro da dimensão de controle de dados e informações, conforme referencial teórico, ou seja, as áreas que controlam a informação. O cruzamento individual de cada área fortalece o cruzamento das áreas organizacionais com os modelos a que estão relacionadas (Tabelas 2, 3 e 4), confirmando o nível de subordinação das áreas de controle, indo ao encontro da premissa estabelecida.

No entanto, considerando novamente o princípio da segregação de funções, porém, neste caso de forma inversa, existem áreas que desenvolvem funções de execução que seriam melhor desempenhadas caso não estivessem subordinadas à controladoria. Observa-se que, em algumas empresas, esse princípio não é observado. As áreas consideradas sob essa perspectiva pelo estudo são: financeira, de auditoria interna e de tecnologia da informação.

Constata-se, conforme Gráfico 3, que as áreas de execução estão subordinadas à controladoria na média de 28% das empresas participantes da pesquisa, tendo nas relacionadas ao modelo anglo-saxão a maior participação, com média de 45%. Dessas áreas, a financeira apresenta o maior índice de subordinação à controladoria, sendo indicada por 27% das empresas relacionadas ao modelo alemão, 46% ao latino-europeu e 71% ao anglo-saxão. Embora as áreas de tecnologia de informação e de auditoria interna estejam subordinadas, em média, entre 12% e 23% das empresas, respectivamente, esse percentual pode ser considerado relativamente baixo, o que significa que, na maioria das empresas, essas áreas tendem a desempenhar melhor o seu papel, por serem de execução, quando não estão subordinadas à controladoria, sob a perspectiva do princípio de controle, segundo o qual quem executa não deve controlar.

Dentre as áreas consideradas de execução, cabe destacar que a área financeira é captadora e aplicadora de recursos financeiros para a empresa, e deveria ser tratada como qualquer outra área produtiva; a auditoria interna verifica se os procedimentos e as normas da empresa estão sendo cumpridos; e a tecnologia da informação é uma

ferramenta de comunicação e mantenedora dos sistemas de informações para os diversos setores. Devido às funções que desempenham, acredita-se que essas áreas não deveriam estar subordinadas à controladoria, para minimizar possíveis problemas entre aqueles que controlam e os que executam as atividades da organização.

A área financeira é importante para as organizações, principalmente, pela necessidade da busca constante de melhores fontes de financiamento e oportunidades de aplicação dos recursos. Além disso, a gestão operacional da área financeira (fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber, bancos, caixa, etc.) é relevante, pois os encargos financeiros e as receitas de aplicações devem ser administrados como qualquer outra atividade-fim da empresa. Assim, é razoável supor que essa área esteja desvinculada da controladoria para assegurar a segregação das atividades de execução e controle.

Observa-se, pelas respostas das empresas, que as relacionadas ao modelo alemão estão à frente nesta premissa, enquanto a maioria das relacionadas ao modelo anglo-saxão considera a área financeira como subordinada à controladoria. Esse fato pode ocorrer devido a ênfase dada às atividades operacionais da área financeira, a qual está mais vinculada à contabilidade e menos à gestão financeira, ou seja, ao registro do caixa, de bancos, lançamentos de contas a pagar, contas a receber, etc., ou pelo fato destas empresas buscarem a otimização funcional do *controller* para gerir várias áreas, viabilizando a redução de custos, o que pode desviar a atenção da essência de suas funções. Outro fator relevante é que em muitas das empresas relacionadas ao modelo alemão, os acionistas são os bancos e isso pode influenciar na estrutura e na subordinação da área financeira.

No cruzamento de cada alternativa desta questão, ou seja, de cada área entre os três modelos de governança corporativa, cabe destacar que a financeira (Tabela 8) obteve resultado significativo para o teste qui-quadrado, o que demonstra que, dependendo do modelo ao qual a empresa está relacionada, essa área apresenta diferentes níveis de subordinação à controladoria, confirmando que, na maioria das empresas, a área financeira não está vinculada à controladoria.

Tabela 8: Área financeira x modelos de governança corporativa

| Teste qui-quadrado | |
|---------------------------------------|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 6,202 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 2 |
| Significância do qui-quadrado (p) | 0,045 |

A área de tecnologia de informação (TI), entendida como as estruturas de informática, sistemas de informações, comunicação, etc., compreende uma das mais importantes estruturas para o controle das atividades da empresa, principalmente quando alinhadas com a inteligência do negócio e com o planejamento estratégico. Com essa visão, a área de TI é uma poderosa ferramenta de controle interno, catalisadora, disseminadora de informação e geradora de conhecimento. Por isso, ela não deveria estar vinculada à controladoria, para poder definir os requisitos de informações para a adequada criação e estruturação dos sistemas de informação (ERP, EIS, BI, etc.) que auxiliam na tomada de decisão e no monitoramento das atividades da empresa. Caso esteja subordinada à controladoria, essa área pode não atuar com isenção para avaliar se os sistemas estão atendendo às necessidades da organização em todos os seus sentidos.

Observa-se que, conforme Gráfico 3, este entendimento é predominante na pesquisa, onde pouco mais de 3% das empresas relacionadas ao modelo alemão e latino-europeu têm a TI subordinada à controladoria. As relacionadas ao modelo anglo-saxão apresentaram 29% de subordinação, destoando, novamente, das empresas dos outros modelos. Infere-se que as relacionadas ao modelo anglo-saxão consideram a TI como uma ferramenta da controladoria para monitorar e controlar as outras áreas da empresa, o que pode ser uma visão equivocada, considerando a premissa da segregação de funções, mas que também pode levar ao entendimento de que nessas empresas ambas as áreas se complementam, por abastecerem o processo decisório com o mesmo insumo: a informação.

A auditoria interna faz o acompanhamento das atividades dos diversos setores da empresa para avaliação da obediência às normas e procedimentos relacionados aos objetivos organizacionais. Ela pode ser vista como a área que monitora se as atividades estão sendo realizadas dentro dos padrões determinados e se os procedimentos e as

normas estão adequados às atividades da empresa. Observa-se, assim, que a função desempenhada pela auditoria interna pode ser considerada importante para a verificação da eficiência dos controles internos.

Assim como a TI, pode-se interpretar que a auditoria interna também não devesse estar vinculada à controladoria, obtendo a melhor e mais segura estrutura para a segregação de funções, tão salutar para as organizações. Observa-se que, conforme Gráfico 3, ela está vinculada à controladoria em média de 23% das empresas pesquisadas, com destaque para as relacionadas ao modelo latino-europeu, que apresentam o percentual de 15% de subordinação, demonstrando estarem atuando de acordo com esta premissa na maioria de suas empresas. Já as relacionadas ao modelo anglo-saxão apresentam 35% de subordinação, o mais alto vínculo à controladoria entre os três modelos, não tendo uma preocupação tão significativa quanto à premissa de atuação da auditoria interna, anteriormente mencionada.

Além das áreas já mencionadas, que foram divididas em dois grupos, a questão ainda apresenta a alternativa “outros”, em que as empresas descrevem outras áreas que também estão subordinadas à controladoria, as quais foram tratadas e analisadas separadamente das pertencentes aos grupos conforme já mencionado. Cabe, assim, destacar as áreas descritas nesta alternativa, de acordo com os modelos de governança corporativa, aos quais as empresas estão relacionadas.

| Anglo-saxão | Alemão | Latino-europeu |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Planejamento • Administração de ex-patriados • Contas a pagar • Investimento de capital • Conversão e consolidação de balanços • Logística | <ul style="list-style-type: none"> • Tesouraria, Crédito e Cobrança • <i>Performance Management</i> • Planejamento e análise de investimento • Administração de riscos • Estoques e Logística • Controles Internos • Faturamento e controle gerencial • Contabilidade gerencial • Controle de custos • Formação de preços • Relatórios gerenciais • Administração de contratos e comércio exterior • SOX 404 | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Report</i> para acionistas • Contabilidade gerencial • Departamento Fiscal • Tesouraria, controle interno e <i>reportings</i> em geral • Relações com investidores • Centrais de recebimento • Normas e procedimentos • Investimentos • Planejamento Estratégico • Departamento Jurídico • Controle interno • SOX |

Quadro 3: Alternativa “outros” da questão 3

Observa-se que algumas áreas descritas se assemelham com as alternativas da questão; mesmo assim as empresas as consideram como áreas distintas das já mencionadas, o que pode ocorrer devido à nomenclatura dada à área ser diferente ou por tratar de atividades específicas. Na análise individual da questão, constata-se que 39% das empresas pesquisadas, conforme Gráfico 3, têm outras áreas subordinadas à controladoria, além das descritas no questionário, com destaque para as do modelo alemão (47%).

Destaca-se que, na alternativa “outros”, conforme Quadro 3, as áreas de planejamento, investimento e logística são comuns nas empresas relacionadas aos três modelos. Percebe-se que as observâncias à lei *Sarbanes-Oxley* podem ser consideradas uma atribuição específica da área de controladoria nas empresas relacionadas aos modelos alemão e latino-europeu, o que reforça a busca pela estrutura de proteção legal a minoritários, que, de acordo com a literatura, está em baixa ênfase ou ainda é tênue nas empresas desses modelos.

4.1.4 Participação da controladoria na elaboração do planejamento estratégico e operacional

Questão 4 - Em sua empresa a controladoria é responsável por participar da elaboração do planejamento estratégico e operacional?

Objetivo: verificar o nível de participação da controladoria no processo de planejamento nas empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação desta variável com as demais variáveis testadas.

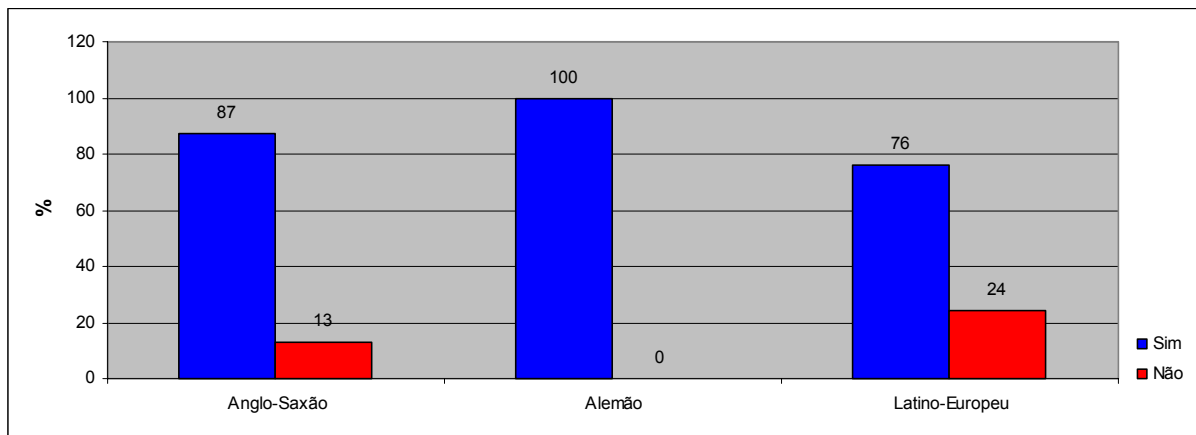


Gráfico 4: A área de controladoria no processo de planejamento

Pelo fato de a controladoria concatenar diversas fontes de informações e de definir os processos que são relevantes para o conhecimento e a identificação das forças e fraquezas da empresa, as quais, juntamente com as oportunidades e ameaças, são etapas essenciais para a adequada formulação e definição dos objetivos estratégicos que serão utilizados para a criação do planejamento operacional, ela pode desenvolver um importante papel ao participar do processo de planejamento da empresa.

De acordo com os resultados da pesquisa, a área de controladoria participa do processo de planejamento estratégico e operacional em todas as empresas relacionadas ao modelo alemão e na maioria dos modelos anglo-saxão e latino-europeu. Verifica-se assim, a importância que a área de controladoria exerce no processo de gestão, atuando como um dos lastros do controle organizacional.

Ao participar do processo de planejamento, a controladoria pode contribuir para o desenvolvimento da missão, o estabelecimento dos objetivos, a coordenação do planejamento, a avaliação do ambiente, a formulação de estratégias, a seleção das melhores estratégias, a transformação das estratégias em planos operacionais, a transformação das estratégias em orçamentos e o monitoramento dos planos, através dos controles por ela exercidos, gerando informações que subsidiem todo o processo.

Também exerce importante papel na disseminação das informações aos gestores, sendo responsável pela integração dos planos das diversas áreas para a construção dos planejamentos estratégico e operacional. Observa-se, assim, de acordo

com a literatura, que esta área estabelece as conexões do processo de gestão com as informações requeridas, a partir de um sistema de informações que disponibilize informações acuradas, confiáveis e tempestivas.

Dentre os fatores que diferenciam os modelos de governança corporativa abordados no referencial teórico, a estrutura de governança existente nos diferentes modelos está definida e consolidada no anglo-saxão e alemão e está em fase de consolidação no latino-europeu. A participação da controladoria no processo de planejamento estratégico e operacional em todas as empresas dos modelos anglo-saxão e alemão reflete o nível de maturidade da governança nessas empresas, diferentemente do que ocorre no modelo latino-europeu, em que a governança está na fase inicial, conforme Andrade e Rossetti (2004), ocasionando um nível de participação da controladoria nos planejamentos significativamente menores, quando comparada com os demais modelos.

Quando da realização dos testes estatísticos, conforme Apêndice C, entre as empresas dos três modelos de governança corporativa, observa-se que todos os cruzamentos realizados não foram significativos, visto a frequência de algumas alternativas ser menor que 5 e as respostas das empresas relacionadas aos diferentes modelos apresentarem resultados semelhantes. Também os cruzamentos dessa variável com as demais variáveis testadas não foram significativos, por terem algumas apresentado frequência menor que 5, sendo que, no modelo anglo-saxão, apresentou frequência 0, o que gerou uma expectativa menor que o esperado, não tendo o teste o poder de avaliar a correlação quando a frequência é zero.

4.1.5 Responsabilidade da controladoria na supervisão da execução do planejamento de curto e médio prazo e de analisar e reportar para a matriz as variações entre o resultado real e o resultado estimado no planejamento

Questão 5 - Em sua empresa, a controladoria é responsável por supervisionar a execução do planejamento de curto e médio prazo, analisar e reportar para a matriz as variações entre o resultado real e o estimado no planejamento?

Objetivo: verificar o nível de participação da controladoria na supervisão dos planejamentos e se esta informa à matriz as variações dos resultados das empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação desta variável com as demais variáveis testadas.

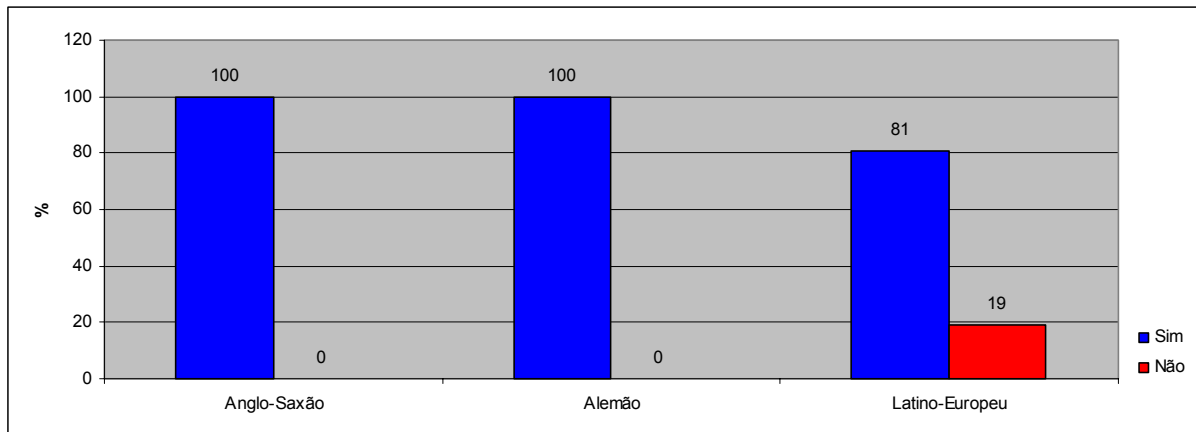


Gráfico 5: Controle de execução e reporte das variações do processo de planejamento

Tão importante quanto participar da construção do planejamento estratégico é participar da elaboração e acompanhar a implantação do planejamento operacional. O desdobramento das estratégias em metas e objetivos operacionais detalhados por área é essencial para que a controladoria possa atingir a sua missão. Isto vem ao encontro da dimensão de controle de gestão, conforme referencial teórico, no qual o processo de gestão deve estar alinhado com as expectativas da alta administração, ou seja, com o modelo de gestão, para obter os melhores resultados econômicos.

Ao fazer uso das ferramentas que estão disponíveis, a controladoria exerce importante papel na construção do planejamento operacional, tendo as melhores condições de monitorar e indicar eventuais desvios ou desconformidades das metas com os resultados alcançados e propor soluções e ações corretivas para esses casos.

A pesquisa demonstra que a área de controladoria é responsável por supervisionar a execução do planejamento de curto e médio prazo e analisar e reportar para a matriz as variações entre o resultado real e o estimado no planejamento em todas as empresas relacionadas aos modelos anglo-saxão e alemão e em 81% das relacionadas ao modelo latino-europeu, conforme Gráfico 5. Assim, verifica-se a importância que a controladoria exerce não somente na formulação dos planos, mas no

processo de execução, monitoramento e controle do que foi planejado em relação ao que está sendo realizado e também no reporte dessas informações para a matriz.

Quando da realização dos testes estatísticos os cruzamentos dos dados das empresas relacionadas aos três modelos de governança corporativa não foram significativos, visto que apresentam resultados semelhantes para os três modelos de governança corporativa. Também os cruzamentos dessa variável com as demais variáveis testadas não foram significativos, pelo fato de algumas alternativas terem apresentado frequência menor que 5, tendo apresentado, no modelo anglo-saxão e alemão, frequência zero, o que gerou um resultado menor que o esperado, não tendo o teste poder de avaliar a correlação quando a frequência é zero.

4.1.6 Responsabilidade da controladoria pela implantação e monitoramento dos controles internos estabelecidos pela matriz ou pelos proprietários

Questão 6 - Em sua empresa, quem é o responsável pela implantação e monitoramento dos controles internos estabelecidos pela matriz ou pelos proprietários?

Objetivo: verificar a participação da controladoria na implantação e monitoramento dos controles internos nas empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação dessa variável com as demais variáveis testadas.

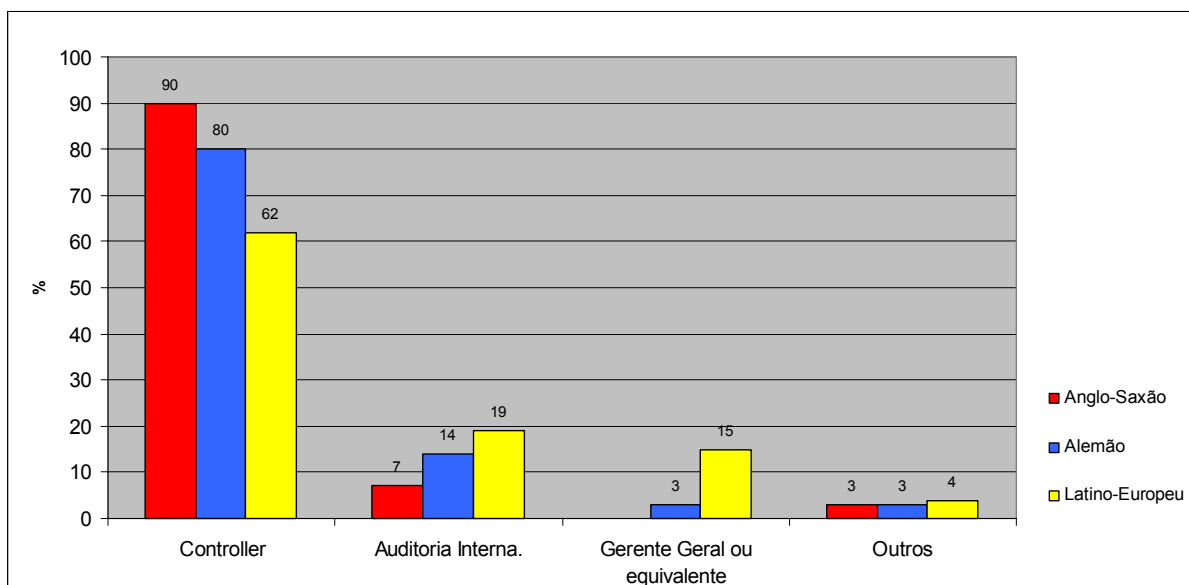


Gráfico 6: Responsabilidade pela implantação e monitoramento dos controles internos

Os controles internos são fundamentais para a padronização, o acompanhamento e o controle das atividades da empresa. Quanto melhor planejados eles estiverem, alinhados com os objetivos estratégicos, avaliados e entendidos por todos os envolvidos, atualizados com revisões periódicas para acompanhar a evolução do negócio e com um efetivo monitoramento de execução e cumprimento, eles potencializam sua eficiência e possibilitam atingir a missão de promover a eficiência organizacional. Assim os controles internos reduzem os riscos e aumentam a confiança nas informações e no cumprimento da legislação.

Quanto mais estruturados e sólidos são os controles internos, mais segurança a empresa tem em todas as suas áreas e níveis, formando assim a base das dimensões de controle, conforme referencial teórico, proporcionando um ambiente de manutenção da transparência dos atos administrativos e de suas conseqüências.

Neste contexto, a controladoria tem se apresentado, tanto na literatura quanto no resultado da pesquisa, como a área mais bem preparada para ser a gestora e implementadora dos controles internos. Observa-se que, em 77% das empresas, em média, conforme Gráfico 6, o *controller* é o responsável pela implantação e o monitoramento dos controles internos.

Constata-se ainda, conforme Gráfico 6, que o *controller* é o responsável pelos controles internos em 90% das empresas relacionadas ao modelo anglo-saxão, em 80% das relacionadas ao modelo alemão e em 62% das relacionadas ao modelo latino-europeu. Observa-se que, nas empresas do último modelo, a participação do gerente geral ou equivalente como responsável pelos controles internos é de 15%, um dado significativo, visto que esses controles servem para padronizar e monitorar as atividades dos executores, que, no caso, é o próprio gestor e seus subordinados, podendo esta situação gerar problemas entre aqueles que controlam e os que executam as atividades da organização.

Outro aspecto importante nesta questão, conforme Gráfico 6, é a responsabilidade da auditoria interna sobre os controles internos, o que ocorre em 7% das empresas relacionadas ao modelo anglo-saxão e em 14% e 19% das relacionadas ao alemão e latino-europeu, respectivamente. Para essas empresas, levanta-se a questão de como se pode auditar algo que é de responsabilidade do próprio setor que está realizando a auditoria, o que contraria novamente a premissa de execução e controle.

Quando da realização dos testes estatísticos, observa-se que o responsável pela implantação e monitoramento dos controles internos está diretamente associado ao modelo de governança corporativa, conforme pode ser observado no teste qui-quadrado realizado (Tabela 9), cujo resultado, $0,014 < \alpha = 0,05$, confirma que o grau de participação do *controller* nos sistemas de controles internos é diferente entre as empresas relacionadas aos três modelos de governança corporativa e que nestas empresas, além dos *controllers*, os responsáveis pela implantação e monitoramento dos controles internos é o gerente geral e a auditoria interna.

Cabe ainda destacar que na alternativa “outros”, as empresas do modelo anglo-saxão descrevem que os responsáveis pelos controles internos são o gerente de contabilidade e o gerente jurídico, e nas do modelo latino-europeu, é o departamento de controle interno e os diretores, na parte de implantação, e *controller* e auditoria no monitoramento.

Tabela 9: Implantação e monitoramento dos controles internos x modelos de governança corporativa

| Teste qui-quadrado | |
|--|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 8,597 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 2 |
| Significância do qui-quadrado (ρ) | 0,014 |

Essa associação também é confirmada pelo cruzamento realizado entre os modelos anglo-saxão e latino-europeu, perfazendo o resultado de $0,005 < \alpha = 0,05$, confirmando que nesses modelos o *controller* têm diferentes níveis de responsabilidade sobre os controles internos, o que não se observa quando comparados os modelos anglo-saxão e alemão, que apresentam uma distribuição de frequência muito semelhante quanto ao nível de responsabilidade do *controller* sobre os controles internos.

Tabela 10: Implantação e monitoramento dos controles internos x modelos de governança corporativa anglo-saxão e latino-europeu

| Teste qui-quadrado | |
|--|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 8,126 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 1 |
| Significância do qui-quadrado (ρ) | 0,005 |

4.1.7 Responsabilidade da controladoria pela análise de viabilidade econômica de investimentos, antes que estes se concretizem

Questão 7 - Em sua empresa, quem é o responsável pela análise de viabilidade econômica de investimentos, antes que estes se concretizem?

Objetivo: verificar a participação da controladoria na análise prévia da viabilidade econômica de investimentos nas empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação desta variável com as demais variáveis testadas.

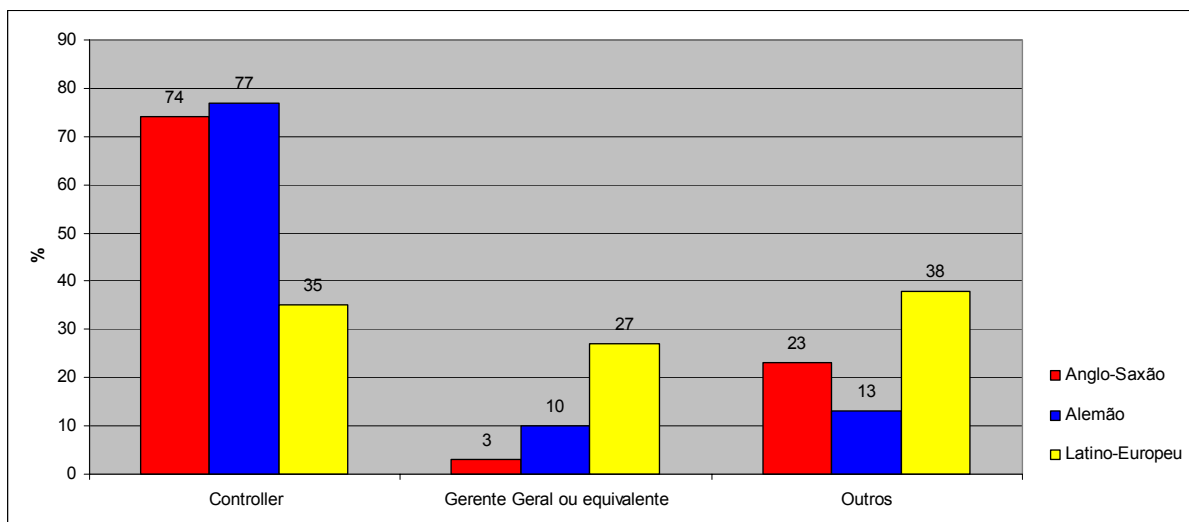


Gráfico 7: Responsabilidade da controladoria pela análise de viabilidade econômica de investimentos

Pressupõe-se que a controladoria como área independente, com conhecimento amplo de toda a organização e com autonomia para exercer suas atividades, seja a mais indicada para avaliar, de forma imparcial, de acordo com os interesses dos acionistas e das demais partes interessadas, os investimentos, principalmente, os que influenciam no crescimento da empresa, como aquisições, fusões, incorporações, etc.

Pelo resultado da pesquisa, a área de controladoria é responsável pela análise de viabilidade econômica de investimentos, antes que estes se concretizem, na maioria das empresas relacionadas aos modelos anglo-saxão e alemão e em apenas 35% das relacionadas ao modelo latino-europeu, conforme Gráfico 7. Assim pode-se, mais uma vez, verificar o importante papel que a controladoria desempenha no processo de gestão das empresas relacionadas aos modelos anglo-saxão e alemão, sendo ela a principal responsável pela avaliação dos investimentos dessas organizações.

Novamente se observa, conforme Gráfico 7, que as empresas do modelo latino-europeu que participaram da pesquisa têm um perfil diferente das empresas dos demais modelos, onde 27% dos responsáveis pela análise e aprovação dos investimentos é o gerente geral.

Além dos responsáveis já mencionados, a questão apresenta a alternativa “outros”, em que as empresas descrevem os demais responsáveis pela análise de investimentos, antes que estes se concretizem.

| Anglo-saxão | Alemão | Latino-europeu |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diretor financeiro e gerente de planejamento • Gerente de análises de negócios • Planejamento financeiro corporativo • Gerentes envolvidos no projeto • Presidente | <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de negócios • Áreas de negócios • Área de análise econômica • Financeira com apoio da controladoria • Especificadamente funcionários do depto. de planejamento e controle • Diretoria executiva com apoio da controladoria • Diretoria financeira • Em conjunto com a engenharia de projetos | <ul style="list-style-type: none"> • Depto. de planejamento financeiro • Depto. estratégico • Gerente de gestão matriz • Gerência de planejamento • Planejamento • Gestor econômico de cada negócio • Setores responsáveis pelo investimento com o apoio da controladoria • Planejamento financeiro • Gerente de planejamento • Depto. de projetos vinculados a negócios e <i>marketing</i> • Conselho de Administração |

Quadro 4: Alternativa “outros” da questão 7

Na alternativa “outros”, as empresas dos países relacionados ao modelo anglo-saxão apresentam a área financeira e as gerências ligadas ao negócio como os principais responsáveis pela análise dos investimentos; nas do modelo alemão são as gerências de negócios, a área financeira e os diretores executivos; e nas do modelo latino-europeu, com maior diversificação de indicações, observa-se a maior incidência da área de planejamento, sendo indicada também a área de *marketing* e o conselho de administração. Consta-se que há uma incidência significativa de áreas diferentes da controladoria e gerência local na análise dos investimentos, destacando as empresas do modelo latino-europeu com 38% (Gráfico 7).

Na realização dos testes estatísticos, percebe-se que há uma associação direta entre o responsável pela análise de viabilidade econômica de investimentos e os modelos de governança corporativa, tendo apresentado no teste qui-quadrado (Tabela 11) o resultado de $0,021 < \alpha = 0,05$, indicando que, dependendo do modelo de governança corporativa, o nível de responsabilidade do *controller* difere quando da análise de viabilidade econômica de investimentos.

Tabela 11: Análise de viabilidade econômica de investimentos x modelo de governança

| Teste qui-quadrado | |
|---------------------------------------|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 7,750 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 2 |
| Significância do qui-quadrado (p) | 0,021 |

Essa associação também é confirmada pelo cruzamento de dados realizado entre os modelos anglo-saxão e latino-europeu, perfazendo o resultado no teste exato de Fischer de $0,007 < \alpha = 0,05$ (Tabela 12) e entre os modelos alemão e latino-europeu, perfazendo o resultado no teste exato de Fischer de $0,05 = \alpha = 0,05$ (Tabela 13), confirmando que, quando comparados os dois modelos de governança corporativa, o *controller* também tem diferentes níveis de responsabilidade pela análise de viabilidade econômica de investimentos, o que não se observa quando realizado o cruzamento do modelo anglo-saxão com o alemão, que apresenta um percentual semelhante quanto ao nível de responsabilidade do *controller* nessa atividade.

Tabela 12: Análise de viabilidade econômica de investimentos x modelo de governança anglo-saxão e latino-europeu

| Teste exato de Fischer | |
|-------------------------------|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 7,406 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 1 |
| Significância do qui-quadrado | 0,007 |

Tabela 13: Análise de viabilidade econômica de investimentos x modelo de governança alemão e latino-europeu

| Teste exato de Fischer | |
|-------------------------------|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 3.451 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 1 |
| Significância do qui-quadrado | 0,05 |

Assim como no cruzamento de dados das variáveis anteriores, para esta variável com as demais variáveis os testes não foram significativos, por ser a frequência para algumas alternativas menor que 5, o que gerou um resultado menor que o esperado, não permitindo que o teste fosse considerado.

4.1.8 Poder do *controller* de interferir na aprovação de investimentos, se entender e justificar como não consistentes os dados usados na análise e justificativa para a realização de tais investimentos

Questão 8 - Em sua empresa, o *controller* tem poder de interferir na aprovação de investimentos, se entender e justificar como não consistentes os dados usados para a análise e justificativa para realização de tais investimentos?

Objetivo: verificar o nível de interferência da controladoria na aprovação de investimentos nas empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação desta variável com as demais variáveis testadas.

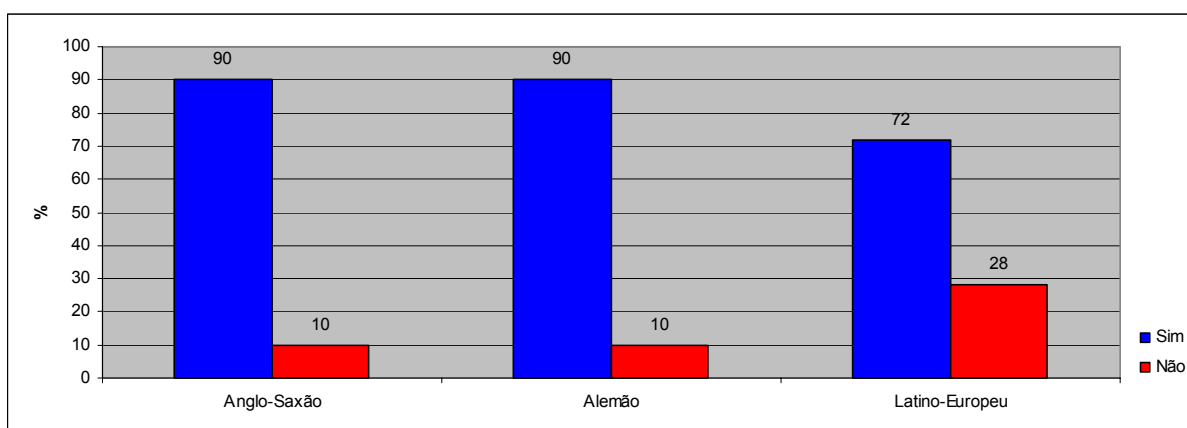


Gráfico 8: Poder do *controller* de interferir na realização de investimentos

Uma das essências da controladoria é a proteção do patrimônio da organização, estando a realização de investimentos relacionada com essa premissa. Dessa forma, sugere-se que o *controller* esteja envolvido na decisão da realização dos investimentos.

A pesquisa demonstra que o *controller* tem realmente poder para interferir na realização dos investimentos, participando também da sua análise de viabilidade. Observa-se, assim, que quaisquer distorções, mudanças de projeto ou de cenário devem ser avaliadas e consideradas antes e durante a realização de investimentos para que a empresa possa ter maior segurança e confiança para executar esses investimentos.

Contata-se, conforme Gráfico 8, que, em 90% das empresas dos modelos anglo-saxão e alemão e em 72% do latino-europeu, o *controller* tem o poder de interferir na realização dos investimentos. Como na questão anterior, que abordou a participação na análise de viabilidade econômica dos investimentos, as empresas do modelo latino-europeu destoam das demais, pois em 28% destas o gerente geral tem o poder de interferir na realização dos investimentos, o que confirma o perfil dessas empresas, podendo ocasionar problemas quanto ao desempenho da organização, visto que o gestor exerce ao mesmo tempo a função de execução e de controle, indo contra a premissa da segregação de funções, entretanto, pode ser que isto ocorra devido a sua maior responsabilidade sobre as tarefas que julgue importante e que afetem sua gestão.

4.1.9 Subordinação do *controller*

Questão 9 - O *controller* de sua empresa se subordina:

Objetivo: verificar o nível de independência do *controller* em relação à administração local das empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação entre esta variável e as demais variáveis testadas.

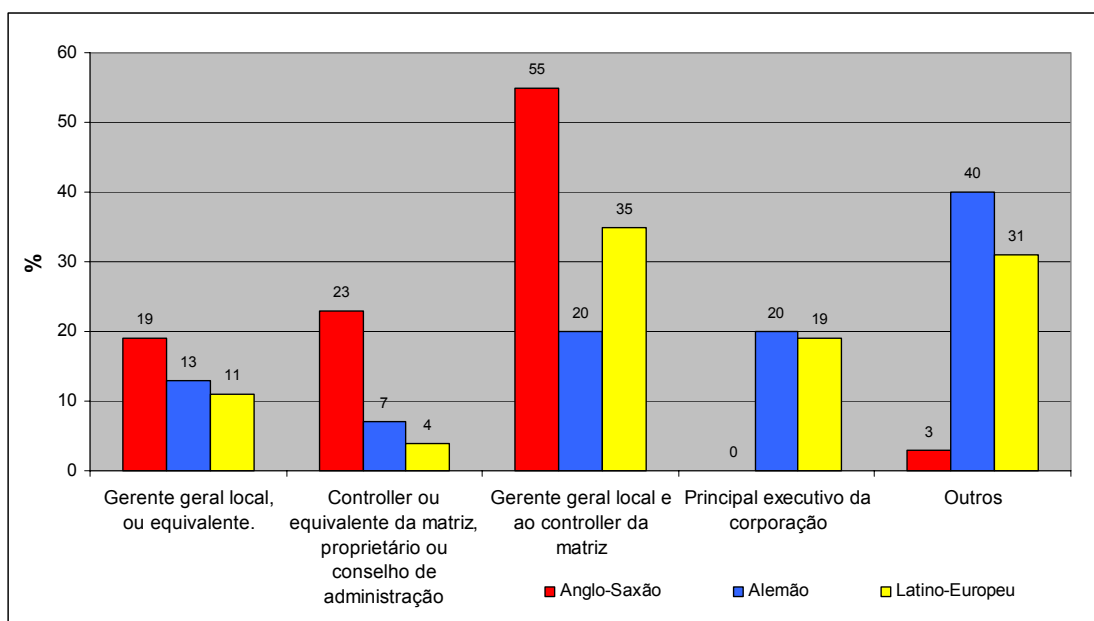


Gráfico 9: Subordinação do *controller*

Pressupõe-se que a controladoria exerça suas atividades com plenitude, quando atua com um determinado nível de independência da estrutura local, estando mais

vinculada à estrutura corporativa, podendo, desta forma, desenvolver melhor suas atividades. Este nível de subordinação ou de independência da administração local determina o papel e o perfil da área de controladoria na empresa.

A pesquisa demonstra nas empresas pesquisadas relacionadas aos modelos anglo-saxão, que a área de controladoria tem um nível de independência maior em relação à administração local do que nas empresas relacionadas aos modelos alemão e latino-europeu. Porém, cabe destacar também que, nas empresas do modelo anglo-saxão, o percentual de subordinação do *controller* ao gerente local é o mais significativo, perfazendo um total de 19% (Gráfico 9). Embora nas empresas deste modelo, conforme Gráfico 9, o *controller* esteja subordinado ao gerente local em 74% das empresas, em 55% destas isto ocorre em conjunto com o *controller* da matriz, o que faz com que ele possa atuar com maior independência em relação à administração local. Já nas empresas em que o *controller* está subordinado apenas ao gerente local, sua atuação poderia contemplar apenas os interesses da administração, visto que sua permanência na empresa depende do gestor local, estando suas funções atreladas aos objetivos dessa gerência, os quais podem destoar dos objetivos dos proprietários, podendo comprometer o desempenho e os resultados organizacionais.

Nas empresas relacionadas ao modelo alemão, conforme Gráfico 9, o *controller* está subordinado em 47% dos casos à área corporativa da matriz e ao modelo latino-europeu em 58%. Cabe ainda destacar o percentual de respostas para a alternativa “outros” nas empresas desses modelos (Quadro 5), em que descrevem que o *controller* está subordinado ao diretor financeiro corporativo, ao vice-presidente financeiro e ao *controller* da matriz, demonstrando, mais uma vez, um nível significativo de independência deste em relação à administração local, conforme Gráfico 9, perfazendo um total de 87% para o alemão e 89% para o latino-europeu, quando consideradas todas as alternativas que contemplam a independência do *controller* em relação à administração local. Observa-se também um nível de subordinação significativo do *controller* à área financeira, que no desenvolvimento de suas atividades pode ocasionar problemas quanto a proteção dos recursos financeiros e patrimoniais das empresas e o acesso ao capital.

| Anglo-saxão | Alemão | Latino-europeu |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diretor corporativo administrativo e financeiro • VP administrativo e financeiro local • Conselho de administração • Diretoria financeira • Presidente e diretor executivo • Presidente que é membro do comitê gestor | <ul style="list-style-type: none"> • Vice-presidente financeiro e administrativo • Diretoria Executiva Financeira • Principal executivo e controller da matriz • Diretor financeiro • Diretor Administrativo Financeiro • Diretor Financeiro e gerente geral • Vice-presidente de finanças • Principal executivo da corporação e vice-presidente administrativo e financeiro • Presidente Local | <ul style="list-style-type: none"> • Diretor financeiro • Subordinado direto do Diretor Financeiro • Administrativamente ao Diretor Presidente e funcionalmente ao Diretor Financeiro para as Américas • Vice-presidente financeiro e <i>controller</i> mundial |

Quadro 5: Alternativa “outros” da questão 9

4.1.10 Aumentos salariais espontâneos para o *controller*

Questão 10 – Em sua empresa, os aumentos salariais espontâneos para o *controller* são determinados:

Objetivo: verificar o nível de independência do *controller* em relação à administração local nas empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação entre esta variável e as demais variáveis testadas.

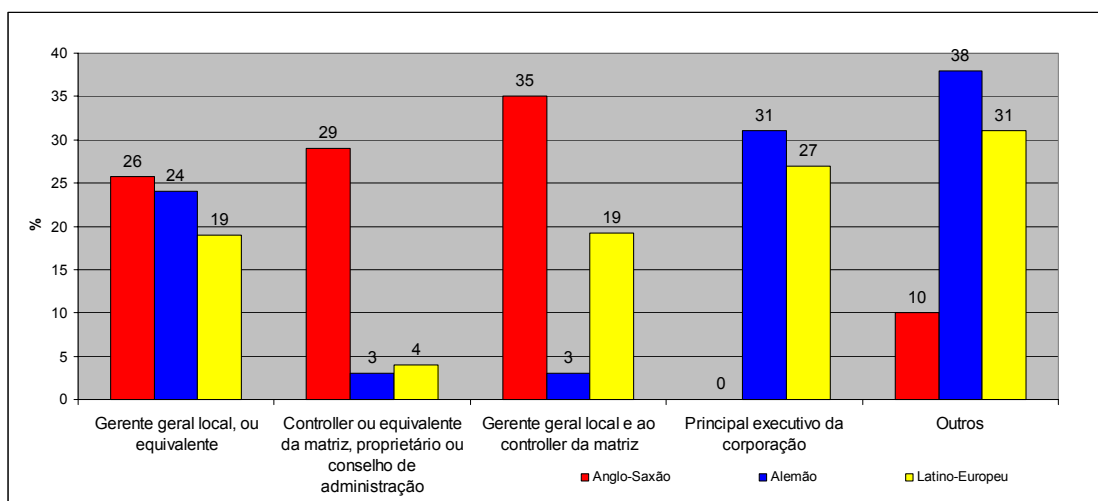


Gráfico 10: Aumentos salariais espontâneos

Tanto a subordinação quanto a responsabilidade pelos aumentos salariais espontâneos podem ser fatores determinantes para verificar o nível de independência

do *controller* em relação à administração local. Assim como na questão anterior, quanto menos vinculado o aumento salarial do *controller* estiver da administração local, mais independência ele teria para desempenhar suas funções na organização.

Observa-se que as respostas das empresas para as questões 9 e 10 são semelhantes. Nas empresas dos modelos alemão e latino-europeu, sob essa perspectiva, o *controller* tem menos independência do que nas do modelo anglo-saxão, que apresentam 64% (Gráfico 10), mesmo considerando a subordinação do *controller* ao principal executivo da corporação. Assim como na questão anterior, cabe destacar que nas empresas deste último modelo, o percentual de empresas em que o aumento salarial é de responsabilidade exclusiva do gerente local é o mais significativo, perfazendo um total de 26% (Gráfico 10). Embora nesse modelo o aumento salarial seja de responsabilidade do gerente local em 61% das empresas, em 35% destas, isto ocorre em conjunto com o *controller* da matriz, o que pode facilitar sua independência em relação à administração local. Quando o aumento salarial depende exclusivamente do gerente local, o *controller* pode desenvolver suas funções de acordo com os interesses dessa administração, mesmo que não estejam em conformidade com os interesses da organização, pois o alcance dos seus objetivos depende das decisões tomadas pelo gestor. Esta situação é retratada pela Teoria da Agência, conforme referencial teórico, quando os interesses dos que detêm a propriedade são distintos dos que controlam a organização.

Assim, nas empresas em que o aumento salarial do *controller*, direta ou indiretamente, esteja vinculado ao gerente local, há possibilidades de surgirem problemas ou conflitos entre a administração local e os proprietários, que podem refletir no desempenho da organização, uma vez que o *controller* deveria ter por função monitorar, controlar e cobrar ações dos gerentes locais, coerentes com as premissas e diretrizes determinadas pelos proprietários.

Nas empresas dos modelos alemão e latino-europeu as respostas às questões 9 e 10 também foram semelhantes, demonstrando um nível de independência significativo do *controller* em relação à administração local. Considerando a alternativa “outros” (Quadro 6), juntamente com as que indicam a independência do *controller* em relação à administração local, o responsável pelo aumento salarial é o diretor financeiro

corporativo, o *controller* da matriz e o diretor de recursos humanos, o que confirma que, em 76% das empresas relacionadas ao modelo alemão e 81% do latino-europeu, o aumento salarial do *controller* é de responsabilidade do nível corporativo (Gráfico 10).

| Anglo-saxão | Alemão | Latino-europeu |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diretor corporativo administrativo e financeiro • VP administrativo e financeiro local • Política da empresa • Recursos Humanos • Comitê Gestor • Política de salários da empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Diretor financeiro • <i>Controller</i> com RH • Diretor Financeiro • Diretor Administrativo Financeiro • Metas • Principal executivo e política salarial da empresa • Vice-presidente de finanças e RH • Principal executivo da corporação e vice-presidente administrativo e financeiro • Diretor Financeiro e RH • Diretoria Executiva | <ul style="list-style-type: none"> • Diretor financeiro • Diretor local • Principal executivo e Diretor financeiro • RH da Holding • RH da América • Vice-presidente financeiro e presidente regional |

Quadro 6: Alternativa “outros” da questão 10

O cruzamento entre “subordinação do *controller*” e “responsabilidade pelo aumento salarial espontâneo do *controller*” está diretamente associado, tendo apresentado no teste exato de Fischer (Tabela 14) o resultado de $0,002 < \alpha = 0,05$, para as empresas relacionadas ao modelo anglo-saxão, $0,001 < \alpha = 0,05$, para o alemão, e $0,002 < \alpha = 0,05$, para o latino-europeu, confirmando a independência do *controller* em relação à administração local, havendo associação entre essas variáveis testadas. Também se observa, através do coeficiente de contingência, que obteve valor 0,525 para os dois primeiros modelos e 0,535 para o último, uma associação forte entre as variáveis testadas.

Tabela 14: Aumentos salariais espontâneos para o *controller* x modelos de governança

| Teste exato de Fischer | | | |
|-------------------------------|-------------|--------|----------------|
| Descrição | Anglo-saxão | Alemão | Latino-europeu |
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 11,824 | 11,023 | 10,400 |
| Nível alfa | 0,05 | 0,05 | 0,05 |
| Graus de liberdade | 1 | 1 | 1 |
| Significância do qui-quadrado | 0,002 | 0,001 | 0,002 |

4.1.11 Responsável pela contratação, promoção ou demissão do *controller*

Questão 11 - O responsável pela contratação, promoção ou demissão do *controller* é:

Objetivo: verificar o nível de independência do *controller* em relação à administração local nas empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação entre esta variável e as demais variáveis testadas.

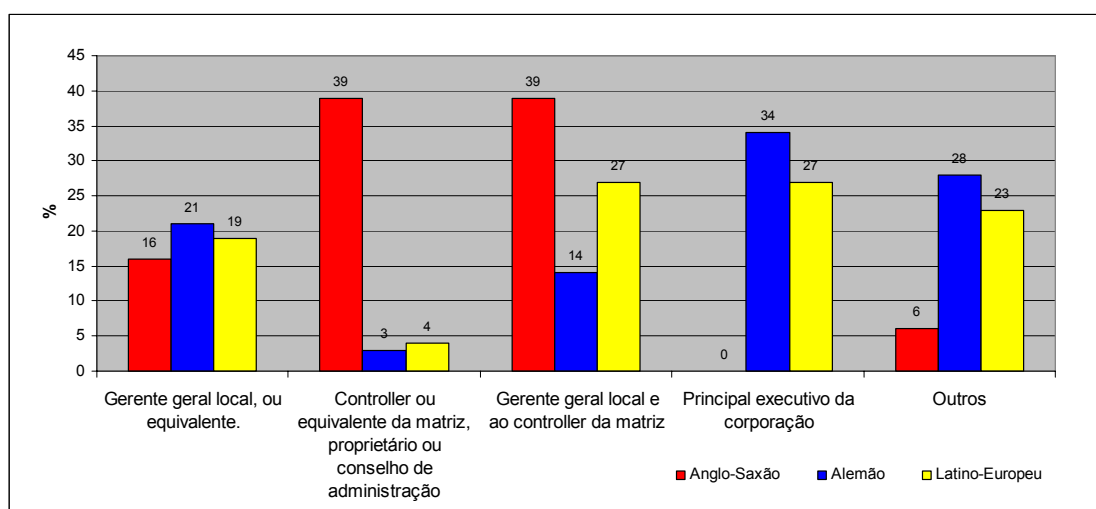


Gráfico 11: Responsável pela contratação, promoção ou demissão

Assim como nas questões da subordinação e do responsável pelos aumentos salariais do *controller*, esta questão também se refere ao nível de independência da controladoria em relação à administração local. Quanto mais vinculada à estrutura corporativa for a contratação, promoção e demissão do *controller* local, maior tende a ser o nível de independência para o desempenho de suas funções na organização.

A pesquisa demonstra que há uma coerência das respostas das empresas em relação às questões 9, 10 e 11, que tratam do nível de independência do *controller*. Em relação à contratação, promoção e demissão do *controller*, conforme Gráfico 11, as empresas relacionadas ao modelo anglo-saxão apresentam um nível de independência de 78%, e as do modelo alemão e do latino-europeu 51% e 58%, respectivamente, o que significa que, na maioria das empresas pesquisadas, as decisões em relação ao *controller* estão vinculadas à estrutura corporativa.

Nas empresas relacionadas ao modelo alemão, a tendência à independência do *controller* local também é confirmada, através da alternativa “outros” (Gráfico 11), em que 28% das empresas indicam o diretor financeiro corporativo ou o *controller* da matriz como os responsáveis pela contratação, promoção ou demissão do *controller*. Da mesma forma, nas do modelo latino-europeu, 23% indicam o diretor financeiro corporativo como o responsável.

| Anglo-saxão | Alemão | Latino-europeu |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Diretor administrativo e financeiro • Conselho de administração • Diretoria financeira • Gerente geral local e gerente geral da matriz • Comitê gestor | <ul style="list-style-type: none"> • Diretor Financeiro • Diretor Administrativo Financeiro • Diretor Financeiro e principal executivo • Principal executivo e matriz da empresa • Diretor Financeiro e Gerente Geral • Vice-presidente financeiro • Vice-presidente administrativo, principal executivo e <i>controller</i> da matriz • Diretor Financeiro • Presidente e diretoria administrativa financeira | <ul style="list-style-type: none"> • Diretor Financeiro e Presidente • Diretor Financeiro • Diretor Geral • Principal executivo e Diretor financeiro • Vice-presidente financeiro e presidente regional |

Quadro 7: Alternativa “outros” da questão 11

A análise, através do teste exato de Fischer, das empresas dos modelos anglo-saxão e alemão, quando do cruzamento do responsável pela contratação, promoção ou demissão do *controller* entre esses modelos, está diretamente associado, tendo como resultado $0,034 < \alpha = 0,05$ (Tabela 15), indicando que o responsável pela contratação, promoção ou demissão do *controller* depende do modelo de governança corporativa.

Tabela 15: Responsável pela contratação, promoção ou demissão do *controller* x modelos de governança anglo-saxão e alemão

| Teste exato de Fischer | |
|-----------------------------------|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 4,348 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 1 |
| Significância do Exato de Fischer | 0,034 |

A “subordinação do *controller*” e a “responsabilidade pela contratação, promoção ou demissão do *controller*” estão diretamente associadas, tendo apresentado no teste exato de Fischer (Tabela 16) o resultado de $0,0001 < \alpha = 0,05$, para os três modelos de governança corporativa, indicando que há independência do *controller* em relação à estrutura local.

Tabela 16: Subordinação do *controller* x contratação, promoção ou demissão

| Teste exato de Fischer | | | |
|-----------------------------------|-------------|--------|----------------|
| <i>Descrição</i> | Anglo-saxão | Alemão | Latino-europeu |
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 20,615 | 21,933 | 15,143 |
| Nível alfa | 0,05 | 0,05 | 0,05 |
| Graus de liberdade | 1 | 1 | 1 |
| Significância do Exato de Fischer | 0,0001 | 0,0001 | 0,0001 |

Também o cruzamento entre o responsável pelos aumentos salariais espontâneos e pela contratação, promoção ou demissão do *controller* está diretamente associado, tendo apresentado no teste exato de Fischer (Tabela 17) o resultado de $0,002 < \alpha = 0,05$, para as empresas do modelo anglo-saxão, e 0,0001 para as do modelo alemão e latino-europeu, indicando que tende a haver a independência do *controller* em relação aos aumentos salariais espontâneos e a sua contratação, promoção ou demissão, sob a perspectiva dessa pesquisa.

Tabela 17: Aumentos salariais espontâneos x Contratação, promoção ou demissão

| Teste Exato de Fischer | | | |
|--|--------|--------|---------|
| <i>Descrição</i> | Anglo- | Alemão | Latino- |
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 11,824 | 15,542 | 12,764 |
| Nível alfa | 0,05 | 0,05 | 0,05 |
| Graus de liberdade | 1 | 1 | 1 |
| Significância do Exato de Fischer (ρ) | 0,002 | 0,0001 | 0,0001 |

4.1.12 Relatórios contábeis mensais e anuais

Questão 12 - Assumindo-se que a área de contabilidade seja subordinada à controladoria e que as informações que ela gera sejam acuradas, os relatórios contábeis mensais e anuais:

Objetivo: verificar em que nível hierárquico os relatórios são analisados e/ou alterados e em que momento isto ocorre nas empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação entre esta variável e as demais variáveis testadas.

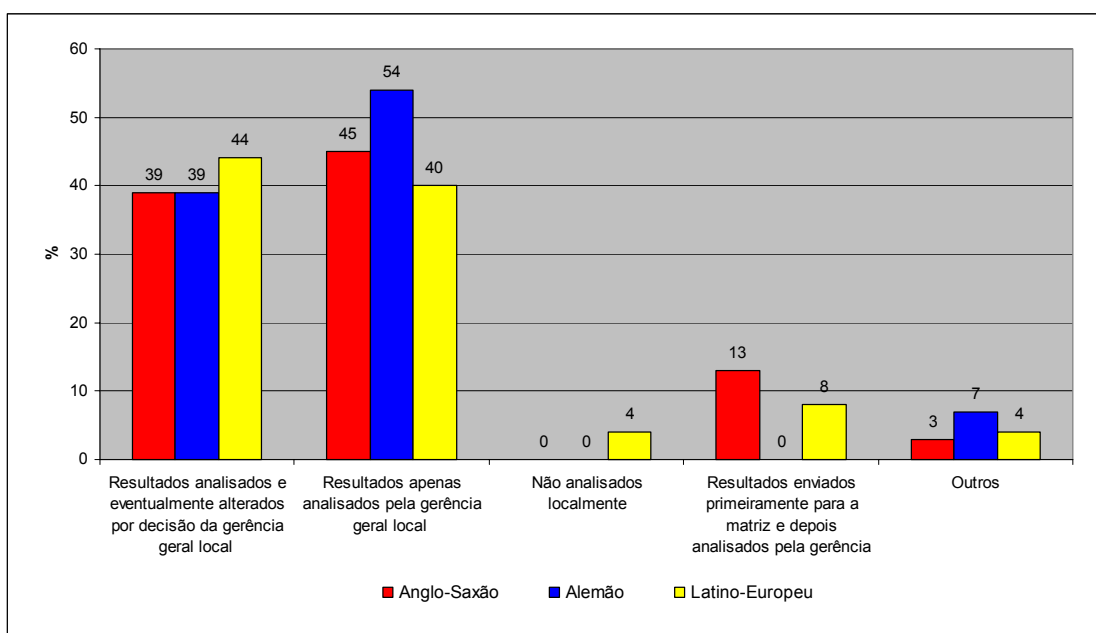


Gráfico 12: Relatórios contábeis mensais e anuais

Como as demonstrações financeiras retratam todas as atividades da empresa que, direta ou indiretamente, influenciam o seu patrimônio e resultado, elas devem ser originadas por informações fidedignas, oriundas da escrituração contábil. Para isso, o ideal é que os relatórios contábeis não sejam alterados pelos gestores locais, para garantir a transparência das informações e refletir efetivamente os resultados da atuação dos gestores em relação às metas e objetivos traçados pelos acionistas ou proprietários.

A pesquisa demonstra, conforme Gráfico 12, um resultado muito semelhante para as empresas relacionadas aos diferentes modelos, em que, em média, 38% das demonstrações financeiras podem ser eventualmente alteradas localmente antes de serem encaminhadas para a matriz, um dado significativo, que pode ser considerado como uma lacuna existente nas práticas de governança existentes nessas empresas. Observa-se, assim, que a fidedignidade dos relatórios contábeis pode ser comprometida quando alterados pelos gestores locais, que podem ter interesses próprios que, muitas vezes, destoam dos interesses dos proprietários, assim como das premissas e diretrizes da empresa, ocasionando problemas que afetam o desempenho das atividades e o resultado da organização.

As demonstrações financeiras não podem ser alteradas localmente em média de 55% das empresas pesquisadas, sendo que as do modelo anglo-saxão apresentam o maior percentual, com 58%. Outro aspecto importante a ser ressaltado é que, em praticamente todas as empresas, as demonstrações financeiras são analisadas localmente, em média de 91%, o que suscita a importância dessas informações para a condução dos negócios, à orientação quanto ao cumprimento das metas e ao alcance dos resultados. Porém, em algumas dessas empresas, deve ser considerado o fato de as demonstrações serem alteradas pelo gestor local, o que pode comprometer a transparência das operações e o alcance dos objetivos da organização.

Fazendo uma análise entre as questões relacionadas à independência da controladoria em relação à administração local, questões 9, 10 e 11 com a questão 12 (Apêndice B – Questionário), que trata da possibilidade ou não de as demonstrações contábeis serem alteradas pela gerência local, constata-se que há uma relação direta entre a independência do *controller* e a alteração local dessas demonstrações. Conforme Gráfico 13, nas empresas do modelo anglo-saxão, o nível de independência e a não-alteração dos relatórios contábeis pela administração local obteve o maior percentual, o que é seguido pelos resultados dos modelos latino-europeu e alemão. Observa-se, assim, que, na maioria das empresas do modelo anglo-saxão, a controladoria vêm exercendo um papel importante, podendo, na maioria das vezes, ser considerado como um mecanismo de governança corporativa, em que a independência do *controller* em relação à administração local pode ser fator determinante para que o negócio seja conduzido de acordo com o interesse dos proprietários ou acionistas. Assim como essas empresas, as do modelo alemão e latino-europeu seguem o mesmo curso.

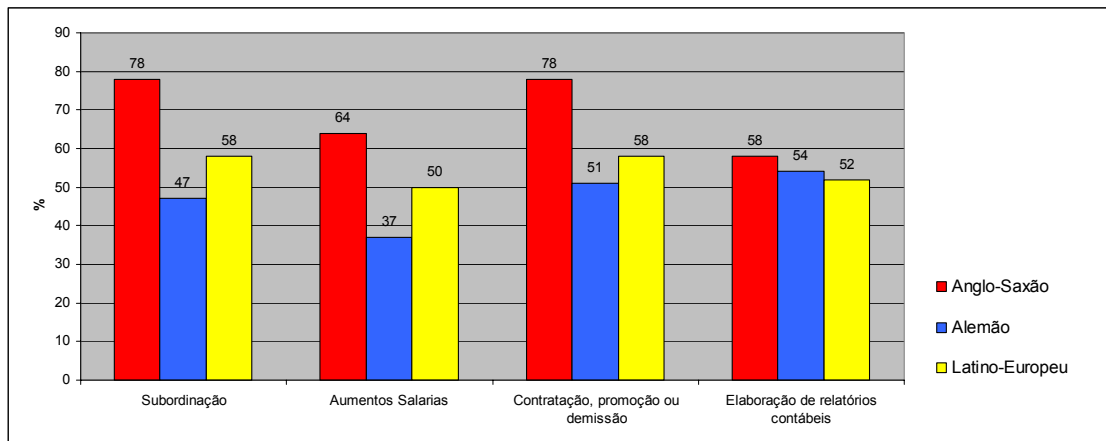


Gráfico 13: Comparativo do nível de independência da controladoria e a alteração das demonstrações contábeis pela gerência local

4.1.13 Prestação de serviços da empresa de auditoria independente

Questão 13 - A empresa de auditoria externa, que presta serviços a sua empresa, trabalha:

Objetivo: identificar o nível de participação da controladoria nos processos de auditoria independente nas empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação entre esta variável e as demais variáveis testadas.

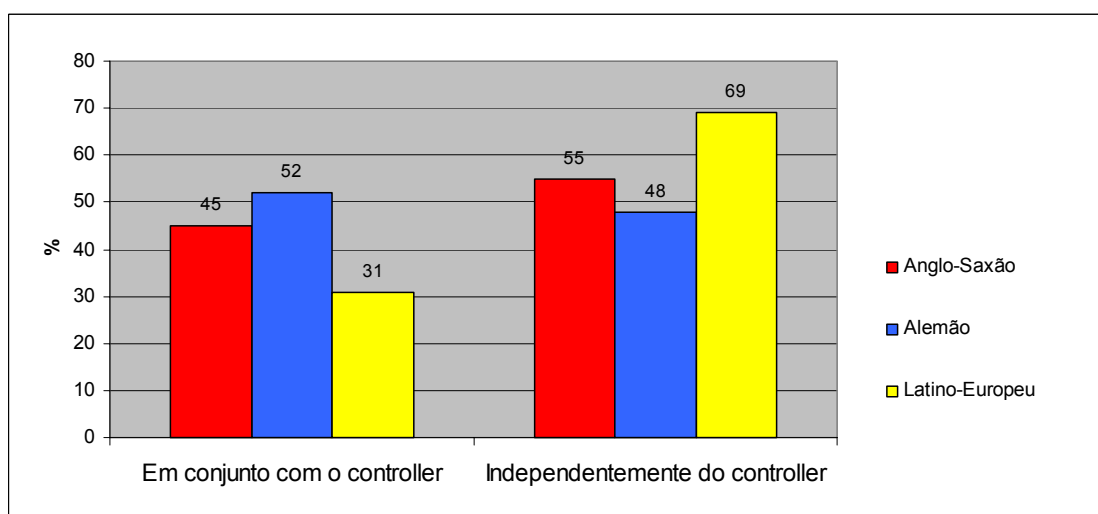


Gráfico 14: Prestação de serviços da empresa de Auditoria Independente

A auditoria externa faz a avaliação dos controles internos através dos testes de auditoria e mede seu nível de confiabilidade. Quanto maior a confiabilidade em relação aos controles internos, mais segurança a auditoria externa tem em relação às atividades desenvolvidas pela empresa e também pela área de controladoria, o que facilita o trabalho de levantamento, anotações em papéis de trabalho e avaliações estatísticas e documentais. Para que possa exercer efetivamente suas funções, sugere-se que a auditoria atue de forma independente à área de controladoria, a qual deve manter suas atividades de forma organizada e transparente, diminuindo as chances de apontamentos nos relatórios da auditoria e aumentando as possibilidades de pareceres sem ressalva.

No processo de auditoria externa, a controladoria é uma das áreas auditadas na organização e, por isso, sua atuação deve ser independente da auditoria, para que não influencie as atividades realizadas, para que, no caso de falhas, elas sejam detectadas e apontadas no relatório de auditoria. Observa-se assim que a auditoria externa atua como agente de governança corporativa, estando exclusivamente vinculada ao principal, para defender seus interesses e certificar a exatidão e a fidedignidade das informações constantes na contabilidade e nos seus sistemas auxiliares. Porém, cabe ressaltar, pelo fato desta área ser liderada por um agente, que o auditor poderá não atuar de forma isenta na consecução de suas funções.

A pesquisa demonstra, conforme Gráfico 14, que esta premissa não é observada por praticamente metade das empresas dos modelos anglo-saxão e alemão e em 28% das empresas do modelo latino-europeu. Isso pode ocorrer devido a dois fatores: pelo entendimento equivocado por parte das empresas quanto às funções desempenhadas pela auditoria, considerando-a como área de apoio à controladoria; ou quando o *controller* possui influência e confiança de que suas atividades são desenvolvidas de forma apropriada, fato que pode ocasionar problemas com a auditoria, a qual busca defender os interesses dos acionistas e dar credibilidade aos números da empresa.

Indo ao encontro da premissa da independência da auditoria externa, a pesquisa demonstra que em 72% das empresas relacionadas ao modelo latino-europeu,

conforme Gráfico 14, a auditoria externa é realizada sem a inferência do *controller*. Também se observa que é nessas empresas que a auditoria interna está em menor percentual subordinada à controladoria, conforme demonstra o Gráfico 3. Isso retrata, em ambas as questões, que essas empresas utilizam a concepção dos preceitos da governança corporativa em que a auditoria externa é um dos seus agentes.

4.1.14 Gratificação do *controller*

Questão 14 - Os critérios usados para a gratificação do *controller* estão relacionados à obtenção do resultado econômico da empresa?

Objetivo: identificar o nível em que a gratificação do *controller* está vinculada ao resultado econômico nas empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação entre esta variável e as demais variáveis testadas.

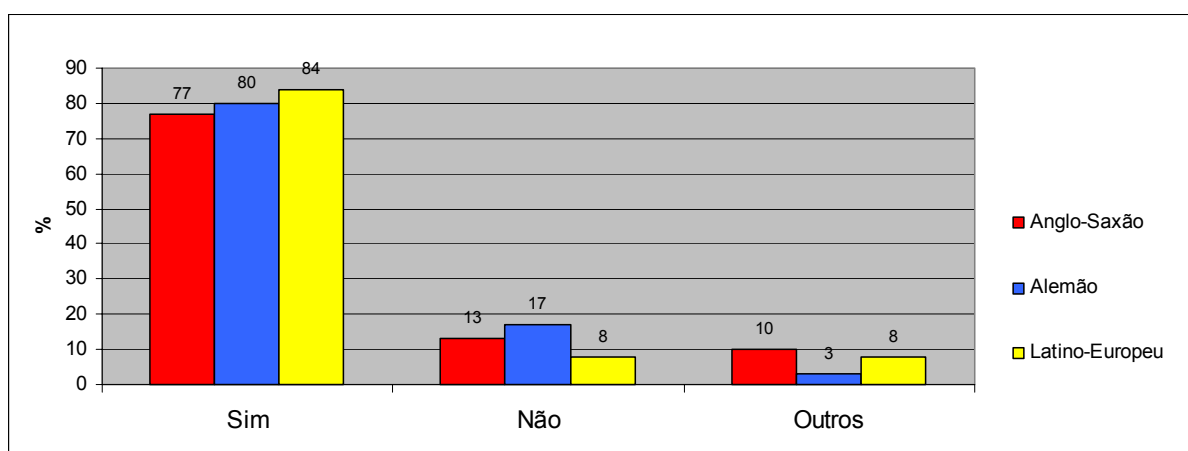


Gráfico 15: Gratificação do *controller*

Partindo da premissa de que a maioria das empresas trabalha com uma remuneração fixa e outra variável, na maioria das vezes a variável está vinculada ao resultado econômico. Para que não haja desvio de informações e de comportamento, sugere-se que a parte variável não esteja apenas vinculada ao resultado econômico, mas também a metas de desempenho e a outras variáveis relacionadas à acurácia das informações, à adequação dos procedimentos internos, à fidedignidade das demonstrações contábeis, entre outros.

A pesquisa, conforme Gráfico 15, demonstra que em média de 80% das empresas pesquisadas a gratificação do *controller* está vinculada apenas ao resultado econômico, o que pode comprometer o desempenho da organização e a fidedignidade das informações, e, em média de 13% dessas, a gratificação, independentemente de ser fixa ou variável, não está vinculada ao resultado econômico, mas a outros indicadores que buscam conduzir ao alcance das metas e objetivos organizacionais. Considerando a alternativa “outros”, as empresas relatam que os fatores aos quais está atrelada a gratificação do *controller* são metas pessoais de RH, metas individuais, política de bônus local, metas específicas, participação nos lucros e resultados gerencias.

Observa-se que o desempenho da organização pode ser comprometido quando a gratificação está vinculada apenas ao resultado econômico, podendo o *controller* ocasionar desvios de informações e alteração nos relatórios contábeis, para atender aos seus próprios interesses. Este problema pode ser minimizado quando a gratificação está vinculada a outros fatores, que buscam atender aos objetivos da organização e aos interesses do *controller*, simultaneamente.

Com base nesses aspectos e vinculado ao resultado da questão 13 (Apêndice B – Questionário), que contempla a atuação independente da auditoria externa, para que não ocorram problemas relacionados à manipulação de informações ou omissão de fatos relevantes para a obtenção de resultados mais expressivos, são oferecidos benefícios e criados mecanismos que reprimam esse tipo de ação, buscando assegurar os interesses dos acionistas e a perenidade das empresas. Dentre os mecanismos existentes, caber destacar: o acompanhamento adequado na criação, implementação e acompanhamento do processo de gestão, uma área de auditoria interna desvinculada da área de controladoria, controles internos eficientes e a realização de auditorias externas periódicas.

4.1.15 Apresentação do resultado anual da empresa para a matriz

Questão 15 - A apresentação do resultado anual da empresa para a matriz é feita pelo:

Objetivo: verificar o nível de participação do *controller* na apresentação dos resultados para a matriz nas empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa e se existe associação entre esta variável e as demais variáveis testadas.

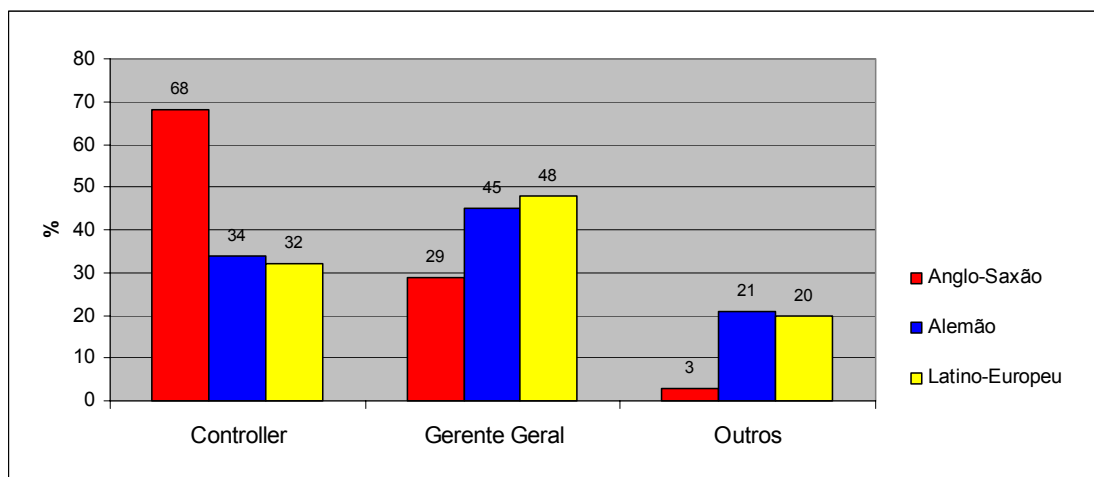


Gráfico 16: Apresentação do resultado anual da empresa para a matriz

Como o *controller* é o responsável pelas informações contábeis, pelos controles internos, e tem conhecimento e domínio sobre o conteúdo das demonstrações contábeis e dos demais relatórios gerenciais, acredita-se que ele tenha melhores condições de apresentá-los à matriz, principalmente, respondendo a eventuais questionamentos realizados pelos acionistas e diretores.

Nas empresas relacionadas ao modelo anglo-saxão, conforme Gráfico 16, o *controller* é o principal responsável pela apresentação dos resultados da empresa para a matriz, em 68% dos casos. Nas empresas relacionadas aos modelos alemão e latino-europeu, a divulgação é proporcional entre o *controller* e o gerente local, sendo maior para o último. As empresas que responderam que a divulgação é feita por outros, na maioria dos casos é pelo diretor financeiro local. Observa-se que, nas empresas em que as informações são divulgadas pela administração local, gerente local ou diretor financeiro local, pode ocorrer o comprometimento da fidedignidade e transparência das mesmas, uma vez que os responsáveis pela divulgação podem dar ênfase apenas àquilo que é do seu próprio interesse em detrimento dos objetivos da organização.

No cruzamento da variável “responsável pela apresentação do resultado anual para matriz” e “modelos de governança corporativa”, obteve-se um teste qui-quadrado

de $0,005 < \alpha 0,05$ (Tabela 18), que demonstra uma associação direta entre as variáveis, o que significa que o responsável pela apresentação anual dos resultados à matriz varia entre as empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa pesquisados.

Tabela 18: Apresentação do resultado anual x modelo de governança corporativa
Teste qui-quadrado

| | |
|---------------------------------------|--------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 10,480 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 2 |
| Significância do qui-quadrado (p) | 0,005 |

Essa associação também é confirmada pelos cruzamentos realizados entre as empresas relacionadas aos modelos anglo-saxão e alemão e entre os modelos anglo-saxão e latino-europeu, perfazendo o resultado no teste exato de Fischer de 0,005 e 0,008, respectivamente, significando que, dependendo do modelo ao qual a empresa está relacionada, há um maior ou menor nível de responsabilidade do *controller* na apresentação dos resultados anuais para a matriz. Porém, não houve associação entre os modelos alemão e latino-europeu, visto que apresentaram um perfil semelhante na apresentação dos resultados.

Tabela 19: Apresentação do resultado anual x modelos anglo-saxão e alemão
Teste exato de Fischer

| | |
|-----------------------------------|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 8,076 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 1 |
| Significância do Exato de Fischer | 0,005 |

Tabela 20: Apresentação do resultado anual x modelos anglo-saxão e latino-europeu
Teste exato de Fischer

| | |
|-----------------------------------|-------|
| <i>Pearson Chi-Square</i> | 7,081 |
| Nível alfa | 0,05 |
| Graus de liberdade | 1 |
| Significância do Exato de Fischer | 0,008 |

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÃO

O referencial teórico, abordado no capítulo 2, deu suporte à pesquisa, visto que permitiu verificar a importância das funções desempenhadas pela área de controladoria em todo o processo de gestão organizacional, incluindo-se nele o planejamento estratégico, o operacional, sua execução e controle, assim como os sistemas de informação e os controles internos que apóiam o processo decisório inerente.

Este estudo teve como propósito geral analisar a postura da área de controladoria nas empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu, no que se refere à facilitação por essa área de boas práticas internas de governança corporativa. Para atendê-lo, foram traçados os seguintes objetivos específicos: verificar quais as funções que a controladoria exerce e quais as áreas que estão a ela subordinadas; verificar se a controladoria exerce suas funções de forma independente, sem a intervenção da gerência local; verificar se há relação entre o faturamento da empresa e a postura assumida pela área de controladoria; verificar se ela é responsável pela implantação e pelo monitoramento dos controles internos; e verificar a sua interferência e responsabilidade na análise de viabilidade econômica e na aprovação de investimentos.

Com relação aos objetivos propostos, constata-se que:

- Na maioria das empresas relacionadas aos diferentes modelos de governança corporativa, a controladoria participa da elaboração dos planejamentos estratégico e

operacional, supervisiona a execução do planejamento de curto e médio prazo e analisa e reporta para a matriz as variações entre o resultado real e o planejado.

- Observa-se assim, que a controladoria, ao participar da elaboração, da supervisão, da execução dos planejamentos e da análise do desempenho da organização, contribui para o cumprimento da missão e para o alcance dos objetivos, gerando assim informações que subsidiam o processo de gestão. Também exerce importante papel na disseminação das informações aos gestores quando integra os planos das diversas áreas, estabelecendo conexões do processo de gestão com as informações requeridas, o que ocorre através de um sistema de informações que disponibiliza informações acuradas, confiáveis e tempestivas. Quando do desdobramento das estratégias em metas e objetivos, esta área monitora e indica eventuais desvios e desconformidades das metas com os resultados alcançados e propõe soluções e ações corretivas, quando necessário.
- As áreas que devem estar subordinadas à controladoria, na maioria das empresas pesquisadas, com um percentual significativo, são as de contabilidade, contabilidade de custos, fiscal, orçamento e patrimonial, as quais pertencem à dimensão de controle de dados e informações, o que é confirmado pela Figura 6, apresentada no Capítulo 2, que retrata as dimensões de controle organizacional. O percentual significativo de subordinação destas áreas demonstra que a controladoria possui uma base de apoio para desenvolver suas funções, uma vez que estão subordinadas a ela as áreas que exercem a função de controle, as quais refletem os registros de todas as operações da empresa, assim como os meios físicos por ela utilizados, indo ao encontro do princípio da segregação de funções.
- A controladoria exerce suas funções independente da administração local, na maioria das empresas dos países relacionados aos modelos anglo-saxão e alemão, o que pode ser verificado através dos resultados obtidos nas questões referentes a subordinação, contratação, promoção e demissão; e dos aumentos salariais espontâneos ao *controller*. Embora em proporção menor, também se observou um número significativo de empresas relacionadas ao modelo latino-europeu, em que a controladoria exerce suas funções independentemente da administração local, o que demonstra que, nessas empresas, esta postura da área de controladoria ainda é incipiente.

Observa-se, assim, que a independência do *controller* em relação a administração local é um fator que condiciona o desempenho de suas funções, indo ao encontro dos interesses dos proprietários quando atua com um maior nível de independência, e destoa dos seus interesses quando possui um nível de dependência significativo, o que pode gerar conflitos de interesses entre aqueles que possuem a propriedade e os que exercem a gestão.

- Não foi observada relação entre o faturamento das empresas pesquisadas e as demais variáveis testadas, o que significa que as características da área de controladoria independem do nível de faturamento das empresas.
- Em relação à implantação e monitoramento dos controles internos, a controladoria é a responsável, na maioria das empresas dos países relacionados aos diferentes modelos de governança corporativa, porém observa-se que, nas empresas do modelo latino-europeu, esta função também é desempenhada, de forma significativa, pela gerência local, o que pode comprometer a eficiência dos controles internos, já que esta exerce ao mesmo tempo a função de execução e controle, indo contra o princípio da segregação de funções. Este fato também é observado quando esta função é desempenhada pela auditoria interna, o que ocorre devido ser da responsabilidade desta área, simultaneamente, a execução e o controle destas funções.
- A controladoria é responsável pela análise de viabilidade econômica e interfere na aprovação de investimentos na maioria das empresas relacionadas aos modelos anglo-saxão e alemão. As empresas do modelo latino-europeu destoam das demais, uma vez que apresentam, na sua maioria, como responsável por estas funções a gerência local, indo contra o princípio da segregação de funções.

De acordo com a pesquisa, a controladoria, ao atuar de forma independente da administração local, pode ser a mais indicada para analisar e avaliar os investimentos que serão realizados, o que demonstra mais uma vez o papel desempenhado por esta área no processo de gestão.

A partir deste estudo, concluiu-se que a área de controladoria pode, parcialmente, ser considerada como um mecanismo interno de governança corporativa nas empresas de países relacionados aos modelos anglo-saxão, alemão e latino-europeu, uma vez que, em algumas dessas empresas a controladoria não exerce as funções pertinentes ao controle organizacional e não é independente em relação à administração local. Embora a controladoria não exerça na totalidade das empresas as suas funções, ela assume papel relevante, uma vez que atua nas dimensões do controle organizacional em busca do desenvolvimento e do crescimento das organizações.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Devido a pesquisa não esgotar o assunto sobre o papel desempenhado pela controladoria, na busca de evidências que a considere um mecanismo interno de governança corporativa, são propostos estudos futuros que poderão contribuir para a comprovação das funções desempenhadas por esta área no controle organizacional.

Sugere-se portanto:

- Investigar a área de controladoria em empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa japonês e latino-americano;
- Fazer um comparativo da área de controladoria das empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa existentes na literatura.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1975.
- ALCHIAN, B.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization. **American Economic Review**, nº 62, p. 777-795, 1972.
- ALMEIDA, Flávia Gribel de. **Governança Corporativa no Brasil**: criação de valor com base na gestão corporativa – um estudo de caso do setor de telecomunicações. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: PUC – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2001.
- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Carlos; PEREIRA, Carlos A. Controladoria. *In*: **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica - GECON. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARGYRIS, C. **A atitude da direção e seu impacto sobre os empregados**. *In*: Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo (p.121-157). Rio de Janeiro: Renes, 1969.
- ARGYRIS, C. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- ARIMA, Carlos Hideo. Sistemas de Informações Gerenciais. *In*: **Controladoria – Agregando valor para a empresa**. Paulo Schmidt (Organizador). Porto Alegre: Bookmann, 2002.
- ASSUNÇÃO, Maria Aparecida de. Modelo de Gestão nas Relações das Empresas com seu Ambiente. **I Seminário de Gestão de Negócios**. Blumenau: Unifae, 2004. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_23.pdf>. Acesso em 18/07/2005.
- ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv D; KAPLAN, Robert S; YOUNG, Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5ª ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

- BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BECHT, Marco; BOLTON, Patrick; RÖELL, Alisa. *Corporate Governance and Control*. In: **National Bureau of Economic Research**. Working Paper nº 9371, Dec. 2002.
- BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- BERNARDES, Patrícia; BRANDÃO, Mônica Mansur. Governança Corporativa: Algumas reflexões teóricas sob a perspectiva da economia. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, Brasília, 2005.
- BIANCHI, Márcia. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Centro de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. São Leopoldo, 2005.
- BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BROUNEN, Dirk; JONG, Abe de e KOEDIJK, Kees. **Corporate Finance in Europe: Confronting Theory with Practice**. Rotterdam: Current Draft: January, 2004.
- BYRD, J.; PARRINO, R. e PRITSCH, G. Stockholder-Manager Conflicts and Firm Value. **Financial Analysts Journal**. Mai/Jun 1998. p. 14-30.
- CADBURY** Report. London Stock Exchange, 1992. Disponível em <http://www.ecgi.de/codes/menu_europe.html>. Acesso em 25/08/2005.
- CALLEGARI-JACQUES, Sidia M. **Bioestatística: princípios e aplicações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva. In: **Revista de Administração**. São Paulo. v. 37, n. 3, p. 19-32, julho/setembro de 2002.
- CASSARRO, Antonio Carlos. **Controles internos e segurança de sistemas: Prevenindo fraudes e tornando auditáveis os sistemas**. 1. ed. São Paulo: LTr, 1997.
- CATELLI, Armando; et al. Sistema de Gestão Econômica - GECON. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p. 285-307
- CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos; VASCONCELOS, Marco. Processo de Gestão e Sistemas de Informações gerenciais. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo:Atlas, 2001.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron, 1993.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHEW, D. **Studies in International Corporate Finance and Governance Systems: A Comparison of the U.S., Japan, and Europe**. Oxford University Press. 1997.

- COASE, Ronald. The Nature of the Firm. *In: Econômica*, 4. 1937. p. 386 – 405.
- COSO. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. 2004. Disponível em <<http://www.coso.org>>. Acesso em 22/07/2005.
- CRC-SP. **Controles Internos contábeis e alguns aspectos de auditoria**. José Barbosa da Silva Júnior (coordenador). São Paulo: Atlas, 2000.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley: Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos**. 2003. Disponível em <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/guia_sarbanes_oxley%281%29.pdf>. Acesso em 22/07/2005.
- FAMA, E.F; JENSEN, M.C. Agency problems and residual claims. **Journal of Law & Economics**. v. 26. EUA, jun. 1983.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria – Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIONGO, Juliano e NASCIMENTO, Auster Moreira. O Papel da Controladoria no Processo de Gestão: Um Estudo em Empresas Industriais do Estado do Rio Grande do Sul de Acordo com a Origem de Capital. *In: 5º Congresso de Controladoria*. São Paulo: USP, 2005.
- GIONGO, Juliano. **A participação da Controladoria no Processo de Gestão Organizacional**. São Leopoldo: Unisinos, 2005. Dissertação de Mestrado.
- GREGORY, Robert J. Social Capital Theory and Administrative Reform: Maintaining Ethical Theory in Public Service. **Public Administration Review**. v. 59(1): p. 63–75. 1999.
- GUERREIRO, Armando. **Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. São Paulo: Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1989. Tese de Doutorado.
- HAVE, Steven ten, HAVE, Wouter ten, STEVENS, Frans e ELST, Marcel con der. **Modelos de Gestão: o que são e quanto devem ser usados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- HEMSLEY, James R.; VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- HENDRIKSEN, Elton S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Krikant M. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em 15/07/2005.

INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions. **Internal Control: Providing a Foundation for Accountability in Government**. Viena: 2001. Disponível em <http://www.intosai.org/Level3/Guidelines/3_INT_Ae.pdf>. Acesso em 18/07/2005.

JENSEN M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *In: Journal os Financial Economics*. 1976. p. 305-360.

JENSEN Michael C. Agency cost of Overvalued Equity. *In: Finance Work Paper*. nº 39. mai 2004. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=480421>>. Acesso em 24/03/2005.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudos de caso**. São Paulo: Pioneira, 1977.

KRAIMER, Maria L. Organization Goals and Values: A Socialization Model. **Human Resources Management Review**. v. 7 (4), p. 425-448. 1997.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance**, Malden, v. 54, n. 2, p. 471-518, Apr. 1999.

LA PORTA, Rafael; LOPES DE SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. Investor Protection and Corporate Governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, p. 3-27, Oct. 2000.

LAPIERRE, Laurent. Gerir é Criar. **Revista Amanhã**. Edição 215, Nov/2005.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação com internet**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LETHBRIDGE, Eric. Governança Corporativa. **Revista BNDES**. Dez/1997. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev809.pdf>>. Acesso em 08/05/2005.

MAMBRINI, Ariovaldo; BEUREN, Ilse Maria e COLAUTO, Romualdo Douglas. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão. *In: 2º Seminário USP de Contabilidade. A Controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão*. São Paulo: FEA-USP, 2002.

MARCHET, Fernando A. **Governança Corporativa e Eficiência das Organizações**. Porto Alegre: UFRGS/FCE, 2001. Dissertação de Mestrado.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MASLOW, Abraham Harold. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. **Economics, Organizacional & Management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONKS, Robert A.G. **The Emperor's Nightingale**. Restoring the integrity of the corporation. Reino Unido: Capstone, 1998.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Massayuki. **Controladoria e Contabilidade no Contexto da Governança das Organizações e da Responsabilidade Social**. São Paulo: FEA-USP, 2003. Disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br/eac/docentes/masayuki/arquivos/CONTROLADORIA-governanca.pdf>>. Acesso em 26/06/2005.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Descentralização do Processo de Formulação das Estratégias Empresariais**. São Paulo: USP/FEA, 2002. Tese de Doutorado.

NASCIMENTO, Auster Moreira e BIANCHI, Márcia. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. **5º Congresso USP - Controladoria e Contabilidade**. 2005. Disponível em <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos52005/245.pdf>>. Acesso em 25/10/2005.

NASCIMENTO, Auster Moreira e REGINATO, Luciane. Um estudo de caso envolvendo *business intelligence* como instrumento de apoio à controladoria. **6º Congresso USP - Controladoria e Contabilidade**. 2006. Disponível em <<http://www.congressoeac.Locaweb.com.br/artigos62006/284.pdf>>. Acesso em 28/07/2006.

NORTH, Douglass C. **La teoria económica neo-insitucionalista y el desarrollo latinoamericano**. Barcelona, 1998. Disponível em <<http://www.undp.org.ar/archivos/prats.pdf>>. Acesso em 24/03/2005.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, Planejamento de Lucro. *In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON*. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PERES JR.; José Hernandez e SILVA Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Fátima Bayma; RIBEIRO DE JESUS, Roberto Martins. A Formação de Mecanismos de Governança Corporativa por Investidores Institucionais: O Caso Previ. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD*, Curitiba, 2004.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT – OECD The Role of disclosure in strengthening corporate governance and accountability. **OECD Symposium**. Paris 12-13 fev. 1998.

PARISI, Cláudio. Ensaio sobre o Comportamento Organizacional. *In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON*. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. *In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON*. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1999.

RAJAN, Raghuram; ZINGALES, Luigi. **Salvando o capitalismo dos capitalistas: acreditando no poder do livre mercado para criar mais riqueza e ampliar as oportunidades**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Desvios, desfalques e fraudes nas transações de compras nas empresas: Uma análise transacional da aplicação de controles internos**. 1. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1988.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de Pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REVISTA EXAME MELHORES E MAIORES 2005. **As 500 maiores empresas do Brasil**. São Paulo: Abril, Julho/2005.

REVISTA VALOR 1000. **As 1000 maiores empresas: Edição 2004**. São Paulo: Valor Econômico, 2004.

RIBEIRO NETO, Ramon Martinez e FAMÁ, Rubens. **A importância da governança corporativa na gestão das empresas – o caso do gripo Orsa**. 2002. Disponível em <www.fia.com.br/labfin/pesquisa/artigos>. Acesso em 14/06/2005.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2002.

ROE, M. J.; RAMSEYER, J. M.; ROMANO, R. Some differences in corporate structure in Germany, Japan, and the United States. **Yale Law Journal**, 1993.

ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M. **Manual del controler: funciones, procedimientos y responsabilidades**. Tradução: Gloria Hillers de Luque. Bilbao: Deusto, 1996.

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTTA, Cláudio; HILLDRECHT, Ronaldo Otto e BALBINOTTO NETO, Giacomo. **A Governança Corporativa no Mundo**. **Enampad**, 2005.

SANTOS, Lilian Regina dos. **A Governança Empresarial e a Emergência de um Novo Modelo de Controladoria**. São Paulo: FEA-USP, 2004. Dissertação Mestrado.

SEGATTO-MENDES, Andréa Paula. **Teoria de Agência aplicada à Análise de Relações entre os Participantes dos Processos de Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa**. São Paulo: FEA-USP, 2001. Dissertação de Mestrado.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. 1. ed. São Paulo: E.P.U., 1974.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1987.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, June, 1997.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Estrutura de governança corporativa nas companhias abertas brasileiras: um estudo empírico. **Caderno de Pesquisa em Administração**. V. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. V. 1. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. 1. ed. São Paulo: Harper & Row, 1981.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estruturas matriciais**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração de Negócios, 1986.

VIEIRA, Sonia. **Bioestatística**: Tópicos Avançados. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

WILLIAMSON, Oliver. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

_____. **Transaction cost economics and organization theory**. Berkeley: University of California, 1993.

_____. **Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLSON, James D.; ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M. **Controllership – the work of the managerial accounting.** 5. ed. New York: John Wiley, 1998.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação
PPG em Ciências Contábeis

São Leopoldo (RS), 20 de abril de 2005.

Prezado (a) Senhor (a),

Sua empresa foi selecionada entre as 1000 maiores empresas brasileiras para integrar a pesquisa que tem como tema “A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa: Um Estudo Envolvendo Empresas de Países Relacionados aos Modelos de Governança Corporativa Anglo-Saxão, Alemão e Latino-Europeu”. Diante disso, tomamos a liberdade de convidá-lo para participar desta pesquisa.

Os resultados deste estudo serão utilizados como base para a dissertação de mestrado de LIDIANE RIBEIRO DA VEIGA, sob a orientação do Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento, a qual está vinculada ao Programa de Pós-Graduação, em nível de mestrado, em Ciências Contábeis da UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, localizada em São Leopoldo/RS.

Esta pesquisa será de grande relevância para o meio acadêmico e empresarial, pois tem como objetivo buscar evidências que confirmem ou não a área de controladoria como um mecanismo de governança corporativa.

Enfatizamos que tanto o nome da empresa quanto o nome do respondente serão mantidos em absoluto sigilo, pois a pesquisa tem a finalidade exclusivamente acadêmica e os resultados serão concatenados e analisados de forma sintética e em bases percentuais.

As questões da pesquisa estão no questionário em anexo. Solicitamos a maior brevidade possível na devolução do questionário respondido, através dos e-mails lidianev@sol.psi.br ou lidianeveiga@yahoo.com.br. Em caso de dúvida entrar em contato pelo telefone 55 9118 4427 ou pelos e-mails acima.

Comprometemo-nos desde já encaminhar o relatório final da pesquisa.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração, salientando que é de extrema importância a participação desta empresa para o sucesso da pesquisa.

Prof. Dr. Ernani Ott
Coordenador Executivo do PPG em Ciências Contábeis

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

PESQUISA DE CAMPO

Finalidade exclusivamente acadêmica

Esta pesquisa servirá como base para uma dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Ciências Contábeis da UNISINOS, que possui como tema

“A CONTROLADORIA COMO UM MECANISMO INTERNO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO ENVOLVENDO EMPRESAS DE PAÍSES RELACIONADOS AOS MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ANGLO-SAXÃO, ALEMÃO E LATINO-EUROPEU”

Identificação

Nome da Empresa (opcional): _____

Origem do capital da empresa: _____

Nome do respondente (opcional): _____

Função do respondente: _____

01) O faturamento anual de sua empresa, em milhares, está entre:

R\$ 50.000 – 100.000

R\$ 100.001 – 150.000

mais de R\$ 150.000

02) Qual a classificação do estabelecimento da empresa para a qual você trabalha?

matriz filial a empresa não tem filiais

03) As áreas que estão subordinadas à controladoria, em sua empresa são:

contabilidade

contabilidade de custos

contabilidade fiscal

controle de orçamento

controle patrimonial

financeira

tecnologia da informação

auditoria interna

outras: _____

04) Em sua empresa a controladoria é responsável por participar da elaboração do planejamento estratégico e operacional?

sim não

05) Em sua empresa a controladoria é responsável por supervisionar a execução do planejamento de curto e médio prazo e, analisar e reportar para a matriz as variações entre o resultado real e o resultado estimado no planejamento?

sim não

06) Em sua empresa quem é o responsável pela implantação e monitoramento dos controles internos estabelecidos pela matriz, ou pelos proprietários, se for o caso?
 o *controller* a auditoria interna o gerente geral, ou equivalente outros: _____

07) Em sua empresa, quem é o responsável pela análise de viabilidade econômica de investimentos, antes que estes se concretizem:
 o *controller* o gerente geral, ou equivalente outros: _____

08) Em sua empresa, o *controller* tem poder de interferir na aprovação de investimentos, se entender e justificar como não consistentes os dados usados para a análise e justificativa para realização de tais investimentos?
 sim não

09) O *controller* de sua empresa se subordina:
 apenas ao gerente geral local, ou equivalente
 apenas ao *controller* ou equivalente da matriz, proprietário ou conselho de administração
 ao gerente geral local e ao *controller* da matriz
 principal executivo da corporação
 outros: _____

10) Em sua empresa, os aumentos salariais espontâneos para o *controller* são determinados:
 apenas pelo gerente geral local, ou equivalente
 apenas pelo *controller* ou equivalente da matriz, proprietário ou conselho de administração
 pelo gerente geral local e ao *controller* da matriz
 pelo principal executivo da corporação
 outros: _____

11) O responsável pela contratação, promoção ou demissão do *controller* é:
 apenas o gerente geral local, ou equivalente
 apenas o *controller* ou equivalente da matriz, proprietário ou conselho de administração
 o gerente geral local e o *controller* da matriz
 principal executivo da corporação
 outros: _____

12) Assumindo-se que a área de contabilidade seja subordinada à de controladoria, e que as informações que ela gera sejam acuradas, os relatórios contábeis mensais e anuais:
 podem ter seus resultados analisados e eventualmente alterados por decisão da gerência geral local antes de seguirem para a matriz
 podem ser analisados pela gerência geral local antes de seguirem para a matriz, mas não podem ter seus resultados alterados por esta gerência
 não são analisados localmente
 são enviados primeiramente para a matriz e depois analisados pela gerência geral local
 outros: _____

13) A empresa de auditoria externa que presta serviços a sua empresa trabalha:
 em conjunto com o *controller*
 independentemente do *controller*

14) Os critérios usados para a gratificação do *controller* estão relacionados à obtenção do resultado econômico da empresa?

sim não outros: _____

15) A apresentação do resultado anual da empresa para a matriz é feita pelo:

controller

gerente geral local, ou equivalente

outros: _____

APÊNDICE C – TABELAS E TESTES ESTATÍSTICOS

Tabela 1: Faturamento anual das empresas relacionadas aos diferentes modelos

| Milhões de R\$ | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|----------------|-----------------------------------|------|--------|------|----------------|------|
| | Anglo-saxão | | Alemão | | Latino-europeu | |
| | n | % | n | % | n | % |
| 0 à 500 | 16 | 51,6 | 18 | 60 | 14 | 53,8 |
| 501 à 1000 | 3 | 9,7 | 5 | 16,7 | 5 | 19,2 |
| 1001 à 2000 | 9 | 29,0 | 3 | 10,0 | 6 | 23,1 |
| 2001 à 3000 | 1 | 3,2 | 1 | 3,3 | - | - |
| 3001 à 4000 | - | - | 1 | 3,3 | 1 | 3,8 |
| 4001 à 5000 | - | - | - | - | - | - |
| Acima de 5.000 | 2 | 6,5 | 2 | 6,7 | - | - |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 - São Leopoldo - RS

Tabela 2: Áreas que estão subordinadas à controladoria das empresas

| Áreas | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------------|------|--------|------|----------------|------|
| | Anglo-saxão | | Alemão | | Latino-europeu | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Contabilidade | 28 | 90,3 | 14 | 46,7 | 20 | 76,9 |
| Contabilidade de custos | 30 | 96,8 | 23 | 76,7 | 21 | 80,8 |
| Contabilidade fiscal | 27 | 87,1 | 14 | 46,7 | 20 | 76,9 |
| Controle de orçamento | 26 | 83,9 | 29 | 96,7 | 18 | 69,2 |
| Controle patrimonial | 25 | 80,6 | 13 | 43,3 | 20 | 76,9 |
| Financeira | 22 | 71,0 | 8 | 26,7 | 12 | 46,2 |
| Tecnologia da informação | 9 | 29,0 | 1 | 3,3 | 1 | 3,8 |
| Auditoria interna | 11 | 35,5 | 6 | 20,0 | 4 | 15,4 |
| Outras | 10 | 32,3 | 14 | 46,7 | 10 | 38,5 |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 - São Leopoldo - RS

Questão 03 x Modelos de Governança Corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,080 ^a | 2 | 0,029 |
| Likelihood Ratio | 7,392 | 2 | 0,025 |
| Linear-by-Linear Association | 5,921 | 1 | 0,015 |
| N of Valid Cases | 87 | | |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,76.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|--------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,274 | | | 0,029 |
| Interval by Interval | Pearson's R | -0,262 | 0,101 | -2,507 | 0,014 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | -0,263 | 0,101 | -2,513 | 0,014 ^c |
| N of Valid Cases | | 87 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Questão 03 x Modelos Anglo-saxão e Alemão

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,139 ^b | 1 | 0,013 | 0,018 | 0,013 |
| Continuity Correction ^a | 4,899 | 1 | 0,027 | | |
| Likelihood Ratio | 6,264 | 1 | 0,012 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | | |
| Linear-by-Linear Association | 6,038 | 1 | 0,014 | | |
| N of Valid Cases | | 61 | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,31.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|--------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,302 | | | 0,013 |
| Interval by Interval | Pearson's R | -0,317 | 0,120 | -2,569 | 0,013 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | -0,317 | 0,120 | -2,569 | 0,013 ^c |
| N of Valid Cases | | 61 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Questão 03 x Modelos Anglo-saxão e Latino-europeu

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,668 ^b | 1 | 0,031 | 0,050 | 0,030 |
| Continuity Correction ^a | 6,541 | 1 | 0,060 | | |
| Likelihood Ratio | 4,709 | 1 | 0,030 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | | |
| Linear-by-Linear Association | 4,586 | 1 | 0,032 | | |
| N of Valid Cases | 57 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,12.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|--------|--------------------------------|------------------------|--------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,275 | | | 0,031 |
| Interval by Interval | Pearson's R | -0,286 | 0,127 | -2,215 | 0,031c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | -0,286 | 0,127 | -2,215 | 0,031c |
| N of Valid Cases | | 57 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Questão 3 - área de contabilidade x Modelos de Governança Corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 14,769 ^a | 2 | 0,001 |
| Likelihood Ratio | 15,101 | 2 | 0,001 |
| Linear-by-Linear Association | 13,974 | 1 | 0,000 |
| N of Valid Cases | 87 | | |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,47.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|--------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,381 | | | 0,001 |
| Interval by Interval | Pearson's R | -0,403 | 0,092 | -4,061 | 0,000 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | -0,403 | 0,092 | -4,056 | 0,000 ^c |
| N of Valid Cases | | 87 | | | |

- a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
 c. Based on normal approximation.

Questão 3 - área fiscal x Modelos de Governança Corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 9,474 ^a | 2 | 0,009 |
| Likelihood Ratio | 9,307 | 2 | 0,010 |
| Linear-by-Linear Association | 7,912 | 1 | 0,005 |
| N of Valid Cases | | 87 | |

- a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,37.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|--------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,313 | | | 0,009 |
| Interval by Interval | Pearson's R | -0,303 | 0,102 | -2,935 | 0,004 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | -0,303 | 0,103 | -2,928 | 0,004 ^c |
| N of Valid Cases | | 87 | | | |

- a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
 c. Based on normal approximation.

Questão 3 - área patrimonial x modelos de governança corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 11,307 ^a | 2 | 0,004 |
| Likelihood Ratio | 11,147 | 2 | 0,004 |
| Linear-by-Linear Association | 9,368 | 1 | 0,002 |
| N of Valid Cases | 87 | | |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,67.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|--------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,339 | | | 0,004 |
| Interval by Interval | Pearson's R | -0,330 | 0,101 | -3,224 | 0,002 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | -0,329 | 0,102 | -3,216 | 0,002 ^c |
| N of Valid Cases | | 87 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Questão 3 - área financeira x Modelos de Governança Corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,202 ^a | 2 | 0,045 |
| Likelihood Ratio | 6,363 | 2 | 0,042 |
| Linear-by-Linear Association | 6,026 | 1 | 0,014 |
| N of Valid Cases | 87 | | |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,36.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|--------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,258 | | | 0,045 |
| Interval by Interval | Pearson's R | -0,265 | 0,102 | -2,531 | 0,013 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | -0,265 | 0,102 | -2,529 | 0,013 ^c |
| N of Valid Cases | | 87 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 3: Participação da controladoria nos planejamentos e nos investimentos das empresas

| Áreas | | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|--|---|-----------------------------------|------|--------|------|-----------------|------|
| | | Anglo-saxão | | Alemão | | Latino-europeu* | |
| | | Sim | Não | Sim | Não | Sim | Não |
| Participação na elaboração do planejamento estratégico e operacional (questão 04). | n | 27 | 4 | 30 | - | 19 | 6 |
| | % | 87,1 | 12,9 | 100 | - | 76 | 24 |
| Responsável pela supervisão e execução do planejamento de curto e médio prazo e análise e reporte de informações à matriz. (questão 05). | n | 31 | - | 30 | - | 21 | 5 |
| | % | 100 | - | 100 | - | 80,8 | 19,2 |
| Poder de interferir na aprovação de investimentos (questão 08). | n | 28 | 3 | 27 | 3 | 18 | 7 |
| | % | 90,3 | 9,7 | 90,0 | 10,0 | 72,0 | 28,0 |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 -São Leopoldo - RS

* uma empresa do modelo Latino-europeu não respondeu as questão 4 e 8.

Tabela 4: Participação na implantação e monitoramento dos controles internos

| Funções | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|--|-----------------------------------|------|---------|------|----------------|------|
| | Anglo-saxão | | Alemão* | | Latino-europeu | |
| | n | % | n | % | n | % |
| <i>Controller</i> | 23 | 74,2 | 17 | 58,7 | 12 | 46,2 |
| Auditoria Interna. | 2 | 6,5 | 3 | 10,4 | 5 | 19,2 |
| Gerente Geral ou equivalente | - | - | 1 | 3,4 | 4 | 15,4 |
| <i>Controller</i> e Auditoria Interna | 3 | 9,7 | 4 | 13,9 | 3 | 11,6 |
| <i>Controller</i> e Gerente Geral ou equivalente | 1 | 3,2 | - | - | - | - |
| <i>Controller</i> e Outro | 1 | 3,2 | 1 | 3,4 | - | - |
| Auditoria Interna e Outro | - | - | 1 | 3,4 | - | - |
| Auditoria Interna e Outro | - | - | - | - | - | - |
| <i>Controller</i> , Auditoria Interna e outro | - | - | 1 | 3,4 | 1 | 3,8 |
| Outros | 1 | 3,2 | 1 | 3,4 | 1 | 3,8 |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 -São Leopoldo - RS

* uma empresa não respondeu.

Questão 06 x Modelos de Governança Corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,597 ^a | 2 | 0,014 |
| Likelihood Ratio | 8,577 | 2 | 0,014 |
| Linear-by-Linear Association | 1,109 | 1 | 0,292 |
| N of Valid Cases | 86 | | |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,05.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,301 | | | 0,014 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,114 | 0,092 | 1,054 | 0,295 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,117 | 0,095 | 1,081 | 0,283 ^c |
| N of Valid Cases | | 86 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Questão 06 x Modelos anglo-saxão e latino-europeu

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,126 ^b | 1 | 0,004 | | |
| Continuity Correction ^a | 6,460 | 1 | 0,011 | | |
| Likelihood Ratio | 8,413 | 1 | 0,004 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 0,006 | 0,005 |
| Linear-by-Linear Association | 7,983 | 1 | 0,005 | | |
| N of Valid Cases | 57 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,39.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|-----------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,353 | | | 0,004 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,378 | 0,118 | 3,024 | 0,004 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,378 | 0,118 | 3,024 | 0,004 ^c |
| N of Valid Cases | | 57 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 5: Participação na análise de viabilidade econômica de investimentos

| Funções | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|---|-----------------------------------|------|--------|------|----------------|------|
| | Anglo-saxão | | Alemão | | Latino-europeu | |
| | n | % | n | % | n | % |
| <i>Controller</i> | 20 | 64,5 | 19 | 63,4 | 8 | 30,8 |
| Gerente Geral ou equivalente | 1 | 3,2 | 3 | 10,0 | 6 | 23,1 |
| <i>Controller</i> e Gerente Geral ou equivalente | 1 | 3,2 | - | - | - | - |
| <i>Controller</i> , Gerente Geral ou equivalente e Outros | - | - | - | - | 1 | 3,8 |
| <i>Controller</i> e Outros | 2 | 6,5 | 4 | 13,3 | - | - |
| Gerente Geral ou equivalente e outros | | | | | 1 | 3,8 |
| Outros | 7 | 22,6 | 4 | 13,3 | 10 | 38,5 |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 -São Leopoldo - RS

Questão 07 x Modelos de Governança Corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,750 ^a | 2 | 0,021 |
| Likelihood Ratio | 7,785 | 2 | 0,020 |
| Linear-by-Linear Association | 0,78 | 1 | 0,377 |
| N of Valid Cases | 87 | | |

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,46.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,286 | | | 0,021 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,095 | 0,103 | 0,882 | 0,380 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,097 | 0,105 | 0,895 | 0,373 ^c |
| N of Valid Cases | | 87 | | | |

- a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
 c. Based on normal approximation.

Questão 07 x Modelos Anglo-saxão e Latino-europeu

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,406 ^b | 1 | 0,006 | | |
| Continuity Correction ^a | 6,013 | 1 | 0,014 | | |
| Likelihood Ratio | 7,542 | 1 | 0,006 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 0,008 | 0,007 |
| Linear-by-Linear Association | 7,276 | 1 | 0,007 | | |
| N of Valid Cases | | 57 | | | |

- a. Computed only for a 2x2 table
 b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,95.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,339 | | | 0,006 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,360 | 0,124 | 2,866 | 0,006 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,36 | 0,124 | 2,866 | 0,006 ^c |
| N of Valid Cases | | 57 | | | |

- a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
 c. Based on normal approximation.

Questão 07 x Modelos Alemão e Latino-europeu

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,451 ^b | 1 | 0,063 | 0,107 | 0,056 |
| Continuity Correction ^a | 5,527 | 1 | 0,112 | | |
| Likelihood Ratio | 3,485 | 1 | 0,062 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | | |
| Linear-by-Linear Association | 3,389 | 1 | 0,066 | | |
| N of Valid Cases | 56 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,54.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|--------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,241 | | | 0,063 |
| Interval by Interval | Pearson's R | -0,248 | 0,130 | -1,883 | 0,065 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | -0,248 | 0,130 | -1,883 | 0,065 ^c |
| N of Valid Cases | | 56 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Tabela 6: Subordinação do *controller*

| Funções | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|--|-----------------------------------|------|--------|------|----------------|------|
| | Anglo-saxão | | Alemão | | Latino-europeu | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Gerente geral local, ou equivalente. | 6 | 19,4 | 4 | 13,4 | 3 | 11,5 |
| <i>Controller</i> ou equivalente da matriz, proprietário ou conselho de administração | 7 | 22,6 | 1 | 3,3 | - | - |
| Gerente local e ao <i>controller</i> da matriz | 17 | 54,8 | 6 | 20,0 | 9 | 34,7 |
| Principal executivo da corporação | - | - | 5 | 16,7 | 5 | 19,2 |
| <i>Controller</i> ou equivalente da matriz, proprietário ou conselho de administração/ Principal executivo da corporação | - | - | - | - | 1 | 3,8 |
| Gerente geral local e ao <i>controller</i> da matriz/ Principal executivo da corporação | - | - | 1 | 3,3 | - | - |
| Principal executivo da corporação e Outros | - | - | 1 | 3,3 | - | - |
| Outros | 1 | 3,2 | 12 | 40,0 | 8 | 30,8 |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 -São Leopoldo - RS

Tabela 7: Determinação dos aumentos salariais espontâneos para o *controller*

| Funções | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|--|-----------------------------------|------|---------|------|----------------|------|
| | Anglo-saxão | | Alemão* | | Latino-europeu | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Gerente geral local, ou equivalente. | 8 | 25,8 | 7 | 24,2 | 5 | 19,2 |
| <i>Controller</i> ou equivalente da matriz, proprietário ou conselho de administração | 9 | 29,0 | 1 | 3,4 | | - |
| Gerente geral local e ao <i>controller</i> da matriz | 11 | 35,5 | 1 | 3,4 | 5 | 19,2 |
| Principal executivo da corporação | - | - | 6 | 20,7 | 6 | 23,2 |
| <i>Controller</i> ou equivalente da matriz, proprietário ou conselho de administração/ Principal executivo da corporação | - | - | - | - | 1 | 3,8 |
| Gerente geral local e ao <i>controller</i> da matriz/ Principal executivo da corporação | - | - | - | - | - | - |
| Principal executivo da corporação e Outros | - | - | 3 | 10,3 | 1 | 3,8 |
| Outros | 3 | 9,7 | 11 | 38,0 | 8 | 30,8 |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 -São Leopoldo - RS

* uma empresa não respondeu.

Questão 09 x Questão 10 - Modelos de Governança Corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|---------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 37,810 ^b | 1 | 0,000 | | |
| Continuity Correction ^a | 35,021 | 1 | 0,000 | | |
| Likelihood Ratio | 42,343 | 1 | 0,000 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 0,000 | 0,000 |
| Linear-by-Linear Association | 37,37 | 1 | 0,000 | | |
| N of Valid Cases | 86 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,70.

Symmetric Measures

| | Value | Approx. Sig. |
|--|-------|--------------|
| Nominal by Nominal Contingency Coefficient | 0,553 | 0,000 |
| N of Valid Cases | 86 | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Questão 09 x Questão 10 – Modelo Alemão

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|---------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 11,023 ^b | 1 | 0,001 | | |
| Continuity Correction ^a | 8,650 | 1 | 0,003 | | |
| Likelihood Ratio | 12,41 | 1 | 0,000 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 0,002 | 0,001 |
| Linear-by-Linear Association | 10,643 | 1 | 0,001 | | |
| N of Valid Cases | 29 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,38.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,525 | | | 0,001 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,617 | 0,134 | 4,069 | 0,000 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,617 | 0,134 | 4,069 | 0,000 ^c |
| N of Valid Cases | | 29 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Questão 09 x Questão 10 – Modelo Latino-europeu

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|---------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,400 ^b | 1 | 0,001 | | |
| Continuity Correction ^a | 7,963 | 1 | 0,005 | | |
| Likelihood Ratio | 11,547 | 1 | 0,001 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 0,004 | 0,002 |
| Linear-by-Linear Association | 10,000 | 1 | 0,002 | | |
| N of Valid Cases | 26 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,00.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,535 | | | 0,001 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,632 | 0,143 | 4,000 | 0,001 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,632 | 0,143 | 4,000 | 0,001 ^c |
| N of Valid Cases | | 26 | | | |

- a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
 c. Based on normal approximation.

Tabela 8: Determinação da contratação, promoção ou demissão do *controller*

| Funções | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|--|-----------------------------------|------|---------|------|----------------|------|
| | Anglo-saxão | | Alemão* | | Latino-europeu | |
| | n | % | n | % | n | % |
| Gerente geral local, ou equivalente. | 5 | 16,1 | 6 | 20,7 | 5 | 19,2 |
| <i>Controller</i> ou equivalente da matriz, proprietário ou conselho de administração | 12 | 38,7 | 1 | 3,4 | - | - |
| Gerente geral local e ao <i>controller</i> da matriz | 12 | 38,7 | 3 | 10,3 | 7 | 27,0 |
| Principal executivo da corporação | - | - | 6 | 20,7 | 6 | 23,1 |
| <i>Controller</i> ou equivalente da matriz, proprietário ou conselho de administração/ Principal executivo da corporação | - | - | - | - | 1 | 3,8 |
| Gerente geral local e ao <i>controller</i> da matriz/ Principal executivo da corporação | - | - | 1 | 3,4 | - | - |
| Principal executivo da corporação /Outros | - | - | 4 | 13,8 | 1 | 3,8 |
| Outros | 2 | 6,5 | 8 | 27,6 | 6 | 23,1 |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 -São Leopoldo - RS

* uma empresa não respondeu.

Questão 11 x Modelos de Governança Corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 6,070 ^a | 2 | 0,048 |
| Likelihood Ratio | 6,378 | 2 | 0,041 |
| Linear-by-Linear Association | 5,439 | 1 | 0,020 |
| N of Valid Cases | 86 | | |

- a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,37.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|------------------------|--------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,257 | | | 0,04 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,253 | 0,101 | 2,396 | 0,01 |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,254 | 0,101 | 2,404 | 0,01 |
| N of Valid Cases | | 86 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Questão 11 x Modelos anglo-saxão e alemão

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,348 ^b | 1 | 0,037 | | |
| Continuity Correction ^a | 3,292 | 1 | 0,070 | | |
| Likelihood Ratio | 4,408 | 1 | 0,036 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 0,058 | 0,034 |
| Linear-by-Linear Association | 4,276 | 1 | 0,039 | | |
| N of Valid Cases | | 60 | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,15.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,260 | | | 0,037 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,269 | 0,124 | 2,129 | 0,038 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,269 | 0,124 | 2,129 | 0,038 ^c |
| N of Valid Cases | | 60 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Questão 09 x Questão 11 – Modelos de Governança Corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|---------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 58,125 ^b | 1 | 0,000 | | |
| Continuity Correction ^a | 54,528 | 1 | 0,000 | | |
| Likelihood Ratio | 63,958 | 1 | 0,000 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 0,000 | 0,000 |
| Linear-by-Linear Association | 57,449 | 1 | 0,000 | | |
| N of Valid Cases | 86 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,09.

Symmetric Measures

| | Value | Approx. Sig. |
|--|-------|--------------|
| Nominal by Nominal Contingency Coefficient | 0,635 | 0,000 |
| N of Valid Cases | 86 | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Questão 09 x Questão 11 – Modelo Alemão

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|---------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 21,933 ^b | 1 | 0,000 | | |
| Continuity Correction ^a | 18,541 | 1 | 0,000 | | |
| Likelihood Ratio | 27,853 | 1 | 0,000 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 0,000 | 0,000 |
| Linear-by-Linear Association | 21,176 | 1 | 0,000 | | |
| N of Valid Cases | 29 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,79.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,656 | | | 0,000 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,870 | 0,083 | 9,154 | 0,000 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,87 | 0,083 | 9,154 | 0,000 ^c |
| N of Valid Cases | | 29 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Questão 10 x Questão 11 – Modelos de Governança Corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|---------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 45,438 ^b | 1 | 0,000 | | |
| Continuity Correction ^a | 42,448 | 1 | 0,000 | | |
| Likelihood Ratio | 51,489 | 1 | 0,000 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 0,000 | 0,000 |
| Linear-by-Linear Association | 44,910 | 1 | 0,000 | | |
| N of Valid Cases | 86 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,06.

Symmetric Measures

| | | Value | Approx. Sig. |
|--------------------|-------------------------|-------|--------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,588 | 0,000 |
| N of Valid Cases | | 86 | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Questão 10 x Questão 11 – Modelo Alemão

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|---------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 15,542 ^b | 1 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Continuity Correction ^a | 12,735 | 1 | 0,000 | | |
| Likelihood Ratio | 17,675 | 1 | 0,000 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | | |
| Linear-by-Linear Association | 15,006 | 1 | 0,000 | | |
| N of Valid Cases | 29 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,28.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,591 | | | 0,000 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,732 | 0,122 | 5,584 | 0,000 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,732 | 0,122 | 5,584 | 0,000 ^c |
| N of Valid Cases | | 29 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Questão 10 x questão 11 – Modelo Latino-europeu

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|---------------------|----|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Pearson Chi-Square | 12,764 ^b | 1 | 0,000 | 0,001 | 0,000 |
| Continuity Correction ^a | 10,085 | 1 | 0,001 | | |
| Likelihood Ratio | 14,330 | 1 | 0,000 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | | |
| Linear-by-Linear Association | 12,273 | 1 | 0,000 | | |
| N of Valid Cases | 26 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,50.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|--------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,574 | | | 0,000 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,701 | 0,135 | 4,811 | 0,000 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,701 | 0,135 | 4,811 | 0,000 ^c |
| N of Valid Cases | | 26 | | | |

- a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
 c. Based on normal approximation.

Tabela 9: Análise e alteração dos relatórios contábeis

| | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|--|-----------------------------------|------|-------------|------|-----------------|------|
| | Anglo-saxão | | Alemão* (2) | | Latino-europeu* | |
| | n | % | N | % | N | % |
| Resultados analisados e eventualmente alterados por decisão da gerência geral local | 12 | 38,7 | 11 | 39,3 | 11 | 44,0 |
| Resultados apenas analisados pela gerência geral local | 14 | 45,2 | 15 | 53,6 | 10 | 40,0 |
| Não analisados localmente | - | - | - | - | 1 | 4,0 |
| Resultados enviados primeiramente para a matriz e depois analisados pela gerência | 4 | 12,9 | - | - | 2 | 8,0 |
| Resultados analisados e eventualmente alterados pela gerência geral local ou apenas analisados pela gerência local | - | - | - | - | - | - |
| Outros | 1 | 3,2 | 2 | 7,1 | 1 | 4,0 |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 -São Leopoldo - RS
 * uma empresa não respondeu

Tabela 10: Serviços de auditoria externa

| Funções | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|--|-----------------------------------|------|---------|------|----------------|------|
| | Anglo-saxão | | Alemão* | | Latino-europeu | |
| | N | % | N | % | n | % |
| Em conjunto com o <i>controller</i> | 14 | 45,2 | 14 | 48,3 | 7 | 27,0 |
| Independentemente do <i>controller</i> | 17 | 54,8 | 14 | 48,3 | 18 | 69,2 |
| Em conjunto ou independente do <i>Controller</i> | - | - | 1 | 3,4 | 1 | 3,8 |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 -São Leopoldo - RS
 * uma empresa não respondeu

Tabela 11: Gratificação do *controller* em relação a obtenção de resultado econômico

| | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|--------------|-----------------------------------|------|--------|------|-----------------|------|
| | Anglo-saxão | | Alemão | | Latino-europeu* | |
| | n | % | N | % | n | % |
| Sim | 24 | 77,4 | 22 | 73,3 | 21 | 84,0 |
| Não | 4 | 12,9 | 4 | 13,4 | 2 | 8 |
| Sim e Outros | - | - | 2 | 6,7 | - | - |
| Não e Outros | - | - | 1 | 3,3 | - | - |
| Outros | 3 | 9,7 | 1 | 3,3 | 2 | 8 |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 -São Leopoldo - RS

* uma empresa não respondeu

Tabela 12: Responsável pela apresentação do resultado anual das empresas

| Funções | Modelos de Governança Corporativa | | | | | |
|---|-----------------------------------|------|---------|------|-----------------|------|
| | Anglo-saxão | | Alemão* | | Latino-europeu* | |
| | n | % | N | % | n | % |
| Controller | 16 | 51,6 | 10 | 34,5 | 8 | 32,0 |
| Gerente Geral ou equivalente | 9 | 29,0 | 13 | 44,8 | 12 | 48,0 |
| Controller e Gerente Geral ou equivalente | 3 | 9,7 | - | - | - | - |
| Controller e Outro | 2 | 6,5 | - | - | - | - |
| Outros | 1 | 3,2 | 6 | 20,7 | 5 | 20,0 |

Fonte: Pesquisa realizada por VEIGA e orientada por NASCIMENTO – Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis - UNISINOS – 2006 -São Leopoldo - RS

* uma empresa não respondeu

Questão 15 x Modelos de Governança Corporativa

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,480 ^a | 2 | 0,005 |
| Likelihood Ratio | 10,627 | 2 | 0,005 |
| Linear-by-Linear Association | 8,225 | 1 | 0,004 |
| N of Valid Cases | 85 | | |

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,18.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|-----------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,331 | | | 0,005 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,313 | 0,102 | 3,001 | 0,004 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,314 | 0,103 | 3,018 | 0,003 ^c |
| N of Valid Cases | | 85 | | | |

- a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
 c. Based on normal approximation.

Questão 15 x Modelos Anglo-saxão e Alemão

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,076 ^b | 1 | 0,004 | | |
| Continuity Correction ^a | 6,674 | 1 | 0,010 | | |
| Likelihood Ratio | 8,268 | 1 | 0,004 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 0,009 | 0,005 |
| Linear-by-Linear Association | 7,941 | 1 | 0,005 | | |
| N of Valid Cases | 60 | | | | |

- a. Computed only for a 2x2 table
 b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,50.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|-----------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,344 | | | 0,004 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,367 | 0,120 | 3,003 | 0,004 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,367 | 0,120 | 3,003 | 0,004 ^c |
| N of Valid Cases | | 60 | | | |

- a. Not assuming the null hypothesis.
 b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
 c. Based on normal approximation.

Questão 15 x Modelos Anglo-saxão e Latino-europeu

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (2-sided) | Exact.Sig. (1-sided) |
|------------------------------------|--------------------|----|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,081 ^b | 1 | 0,008 | 0,015 | 0,008 |
| Continuity Correction ^a | 5,722 | 1 | 0,017 | | |
| Likelihood Ratio | 7,232 | 1 | 0,007 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | | |
| Linear-by-Linear Association | 6,954 | 1 | 0,008 | | |
| N of Valid Cases | 56 | | | | |

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,05.

Symmetric Measures

| | | Value | Asymp. Std. Error ^a | Approx. T ^b | Approx. Sig. |
|----------------------|-------------------------|-------|-----------------------------------|------------------------|--------------------|
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | 0,335 | | | 0,008 |
| Interval by Interval | Pearson's R | 0,356 | 0,125 | 2,796 | 0,007 ^c |
| Ordinal by Ordinal | Spearman Correlation | 0,356 | 0,125 | 2,796 | 0,007 ^c |
| N of Valid Cases | | 56 | | | |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Áreas de execução e de controle subordinadas à controladoria

| Alternativas | Anglo-Saxão | | Alemão | | Latino-Europeu | | TOTAL | |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|---------------|
| | n | % | n | % | n | % | n | % |
| 1º Grupo | | | | | | | | |
| Contabilidade | 28 | 90% | 14 | 47% | 20 | 77% | 62 | 71% |
| Contabilidade de Custos | 30 | 97% | 23 | 77% | 21 | 81% | 74 | 85% |
| Contabilidade Fiscal | 27 | 87% | 14 | 47% | 20 | 77% | 61 | 70% |
| Controle de Orçamento | 26 | 84% | 29 | 97% | 18 | 69% | 73 | 84% |
| Controle Patrimonial | 25 | 81% | 13 | 43% | 20 | 77% | 58 | 67% |
| SOMA | 136 | | 93 | | 99 | | 328 | |
| | 72,3% | | 76,2% | | 78,6% | | 75,2% | |
| 2º Grupo | | | | | | | | |
| Financeira | 22 | 71% | 8 | 27% | 12 | 46% | 42 | 48% |
| Tecnologia da Informação | 9 | 29% | 1 | 3% | 1 | 4% | 11 | 13% |
| Auditoria Interna | 11 | 35% | 6 | 20% | 4 | 15% | 21 | 24% |
| SOMA | 42 | | 15 | | 17 | | 74 | |
| | 22,3% | | 12,3% | | 13,5% | | 17,0% | |
| Outros | | | | | | | | |
| Outras | 10 | 32% | 14 | 47% | 10 | 38% | 34 | 39% |
| SOMA | 10 | | 14 | | 10 | | 34 | |
| | 5,3% | | 11,5% | | 7,9% | | 7,8% | |
| TOTAL | 188 | 43,1% | 122 | 28,0% | 126 | 28,9% | 436 | 100,0% |
| Nº Empresas | 31 | | 30 | | 26 | | 87 | 0 |

Quadro 1 - Áreas de execução e de controle