



A importância da controladoria para mitigar o conflito de agência na governança corporativa

Alberto Iwao Morimoto¹

ABSTRACT

The paper aim to analyze the controllership as an internal tool of corporate governance to mitigate this conflict between agent and principal, as know as Agency Theory. For this paper, field research was conducted with a questionnaire sent to trade companies on BM&FBovespa, and it was possible to demonstrate the interdependence between corporate governance, controllership and Agency Theory, showing that these concepts are linked and that the controllership can mitigate the agency conflict with management, and fully conform the stakeholders.

Key words: Controllership. Corporate governance. Agency Theory.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é ver o uso da área de controladoria como ferramenta de governança corporativa para mitigar os conflitos de interesse gerados na companhia entre controle e propriedade, também conhecido como Teoria da Agência. Para este trabalho, foi realizado pesquisa de campo com o uso de questionário encaminhado às companhias de capital aberto na BM&FBovespa em 2013, e foi possível demonstrar a interdependência entre a governança corporativa, a controladoria e a Teoria da Agência, evidenciando que esses conceitos estão intimamente ligados e que a área de controladoria com seus artefatos consegue mitigar o conflito de agência com os administradores, e esses atender plenamente os *stakeholders*².

Palavras chaves: Controladoria. Governança corporativa. Teoria da Agência.

¹ Graduando de Administração de Empresas e Ciências Contábeis com MBA - Controladoria e Gestão de Negócios na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). E-mail: albmorimoto@gmail.com

² O conceito de *stakeholder* ou 'parte interessada' é definido como qualquer pessoa ou grupo que tem interesse ou possa ser afetado pelas ações de uma organização. São citados como exemplos: público interno, fornecedor, consumidor, cliente, instituição pública, comunidade, proprietários, banqueiros, sindicatos, órgãos governamentais, entre outros (ABNT, 2004).

1. INTRODUÇÃO

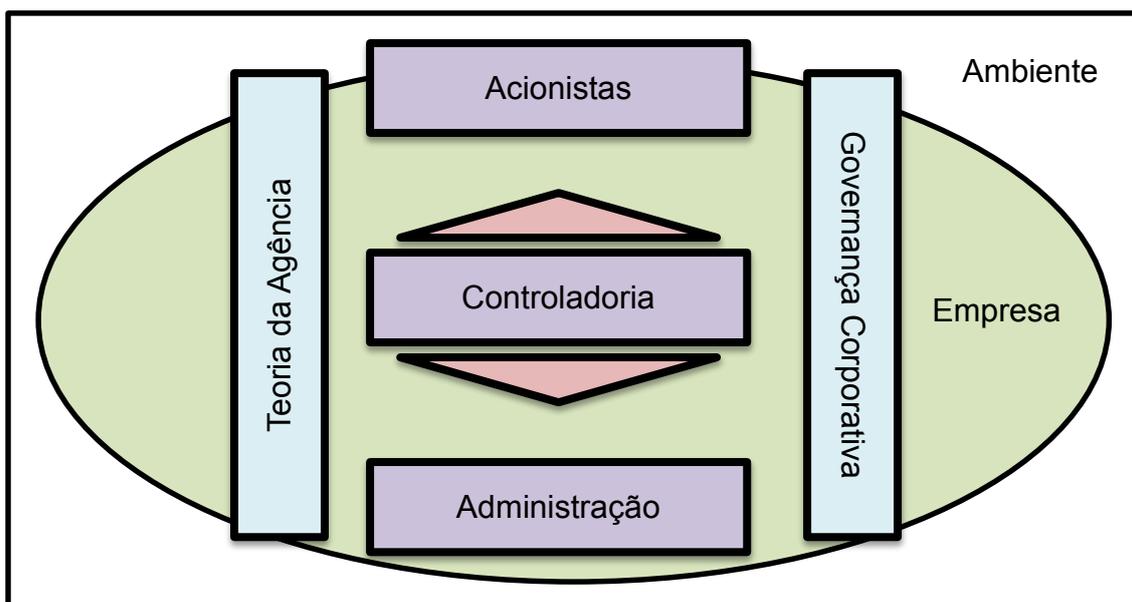
O trabalho objetivou verificar a relevância entre o nível de governança nos segmentos especiais das companhias de capital aberto na BM&FBovespa em fevereiro de 2013, e se as funções da área de controladoria nestas companhias mitigam os riscos da Teoria da Agência.

O conceito de gestão por governança corporativa vem consolidando sua importância no mundo dos negócios, fazendo um número crescente de empresas adotarem boas práticas de gestão, que evidenciem respeito e transparência nas atividades empresariais.

Conforme o IBGC (2012), conceitualmente a governança corporativa surgiu para superar o Conflito da Agência no momento que houve a separação da gestão e da propriedade. Segundo Jensen e Meckling (1976), há dois tipos de conflitos, entre acionistas e administradores e entre credores e acionistas, e com a abertura de capital, surge o primeiro tipo de conflito, a dos acionistas que se tornam os novos proprietários das companhias com aqueles que detêm o controle na organização, os administradores. E por meio da eleição do corpo do Conselho de Administrador que o acionista exerce o poder de decisão, porém, o interesse do conselho nem sempre estão alinhados com os dos acionistas, resultando novamente um conflito de agência por oportunismo administrativo.

Neste cenário de Conflito, a área de controladoria pode ser considerada um mecanismo interno de governança corporativa, ampliando a segurança dos *stakeholders*, pois a ela cabe o papel de prover os meios de controle, suporte e acompanhamento que assegurem a consecução das estratégias do negócio, de acordo com os princípios defendidos pela missão da empresa, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão, possibilitando a redução dos Conflitos de Agência entre o proprietário/gestor da organização e aqueles que administram, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Controladoria, Governança Corporativa e Teoria da Agência (Mendes, 2001)



Embora não seja uma atividade recente, a controladoria tem obtido cada vez mais destaque no ambiente empresarial, por razões de competitividade e evolução de práticas de gestão, como a governança corporativa, ou por imposições legais, como a Lei Sarbanes-Oxley.

2.1. PESQUISA

2.1.1. UNIVERSO E COLETA DE DADOS

O universo da pesquisa foram as companhias de capital aberto na BM&FBovespa na data base de Fevereiro de 2013, totalizando 443 empresas, sendo 182 nos segmentos especiais de governança corporativa e 261 no segmento tradicional da BM&FBovespa, conforme Tabela 1.

A metodologia adotada para este trabalho foi a exploratório, utilizando o método de coleta e análise de dados qualitativa com delineamento da pesquisa como estudo de caso acadêmico. Os dados foram coletados com base nas respostas do questionário (Apêndice A) realizado através de perguntas fechadas, buscando identificar as funções exercidas pela área de controladoria nas empresas.

Do total de 443 companhias, a amostra ficou composta por 10 companhias (Apêndice B), conforme Tabela 1, representando aproximadamente 2,26% do universo da pesquisa, que se dispuseram a participar da pesquisa respondendo ao questionário.

A tabela a seguir, demonstra a amostra ajustada refletindo empresas que se dispuseram a participar da pesquisa.

Tabela 1 - Amostra Ajustada

Situação	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Bovespa Mais	Tradicional	Total
Total de Empresas para as quais foi enviado o e-mail com o questionário	128 28,89%	18 4,06%	33 7,45%	3 0,68%	261 58,92%	443 100,00%
Amostra Ajustada	5	0	1	0	4	10
Total de Empresas que se dispuseram participar da pesquisa	50,00%	0,00%	10,00%	0,00%	40,00%	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

2.1.2. RESULTADO

O questionário foi composto por 19 questões, sendo o resultado o que segue:

Referente ao faturamento anual das companhias abordado na questão 1, pôde observar que há tanto empresas de grande, faturamento acima de R\$300milhões/ano, como médio-grande porte listadas nos diversos segmentos de listagem na BM&FBovespa, destacando o fato que o segmento Novo Mercado não é exclusivo apenas de empresas de grande porte.

A questão 2 demonstra, conforme apresentado na Tabela 1, a divisão de empresas listadas na BM&FBovespa e das empresas participantes da pesquisa.

A questão 3, destaca-se a informação de que apesar de listadas em segmento diferenciado, há companhias que não possuem o departamento de controladoria devidamente estruturado.

No que se refere às áreas subordinadas ao departamento de controladoria, questão 4, observamos que a principal área subordinada é aquela que gera informações, a área de contabilidade. É de suma importância possuir uma área bem estruturada, pois a produção de informações incorretas podem gerar distorções na apuração do planejamento e controle das operações, e fazendo tomadas de decisões errôneas.

Da participação do planejamento estratégico, 70% das companhias que participaram do questionário, participam no fornecimento de informações, 20% participam na formulação da estratégia e apenas 10% não participam do processo de planejamento estratégico.

Na questão 6, abordou-se o planejamento operacional, que é a formalização por meio de documentos escritos, metodologias e implantação para atender as metas das companhias projetadas no curto prazo. Do total, 30,33% das companhias possuem a controladoria como área responsável pela elaboração, execução e controle do planejamento operacional, e em seguida a área de finanças com participação de 23,33%.

Controles internos são ferramentas da governança corporativa e são utilizados como controle para acompanhar os ciclos de negócios da companhia para medir seu desempenho, estabelecer medidas de proteção e gerar dados para a diretoria tomar direcionamento para a empresa. Na questão 7, 58,33%, mais da metade da amostra, a implantação e manutenção dos controles internos é de responsabilidade da área de controladoria. Isto demonstra que a área de controladoria exerce uma boa influencia na manutenção das práticas de governança corporativa, buscando mitigar o conflito de agência.

Apesar da adoção do planejamento orçamentário, 60% das companhias utilizam a área de controladoria como responsável pela supervisão e execução do planejamento. Deixando assim, 40% das companhias a responsabilidade para outras áreas sem ser a controladoria.

Conforme respostas da questão 9, mais da metade das companhias (60,0%) direcionam a responsabilidade para a diretoria da companhia e o restante para outros níveis hierárquicos, a gerência e a controladoria com 20% de participação cada.

Na questão 10, questionou-se a formação do *controller*, destacando na pesquisa a formação contábil com 85% de participação. Observa-se que é de suma importância o conhecimento e noção de leitura de demonstrações financeiras a fim de auxiliar a alta administração.

As questões 11, 12 e 13 referem-se ao responsável pelo *controller*, à quem o profissional responde, o responsável pelos aumentos salariais espontâneos, e o responsável

pela contratação, promoção ou demissão. Conforme resultado da pesquisa, cabe ao principal executivo da companhia, da forma como Borinelli (2006) acredita que deve ser e funcionando como órgão de linha.

A maioria das empresas que participaram do questionário (70,0%) informou que o plano de pagamento de bonificação do *controller* é fundamentado no resultado econômico da empresa. O resultado econômico da companhia como base a bonificação do *controller* pode acarretar em dois pontos de vista, a positiva tendo como a bonificação um incentivo ao *controller* de atuar de melhor forma possível e assim atendendo os interesses dos proprietários e deixando os acionistas de lado, sendo estimulado a manipular as informações contábeis e assim inflá-los para benefício próprio. Por outro lado, pode-se observar o resultado da pesquisa como o *controller* atendendo uma das principais funções que é a de manter a integridade da informação contábil, buscando a credibilidade das informações e reduzindo o efeito da assimetria da informação da Teoria da Agência entre o principal e o agente.

As demonstrações financeiras são um dos principais instrumentos que a companhia disponibiliza para os seus *stakeholders* e dispões para reduzir o conflito de agência entre o principal e os agentes. Logo, torna-se um dos principais itens para a governança corporativa. A pesquisa demonstra que 65,0% das empresas que participaram da pesquisa, a área de controladoria é responsável pela elaboração dos relatórios contábeis, mitigando outro conflito de agência entre o acionista (controle) e o os administradores (agentes), atendendo os aspectos de prestação de contas, transparência, equidade e responsabilidade corporativa.

O relatório da administração apesar de não fazer parte das demonstrações contábeis propriamente ditas, a Lei 6.404/76, alterada pela Lei 11.638/07, exige sua apresentação. As informações constantes nos relatórios devem ser de informações úteis ao *stakeholders*, fidedignas e detalhadas, sendo claramente apresentados os objetivos e políticas da empresa. Observou-se que 50% das companhias participantes do trabalho, destina a responsabilidade pela elaboração do relatório administrativo à área de relações com investidores, e a área de controladoria sendo responsável por 15% da participação.

A auditoria deve atuar de forma independente, sem ligação com o quadro da empresa, ou seja, sem auxílio da área de controladoria. Ao contrário do que se observou na pesquisa de questão 17, onde metade das companhias participantes informou que atua em conjunto com a auditoria externa. Mas de forma alguma a auditoria independente pode não ser considerada como um importante mecanismo interno de governança corporativa. Pode-se considerar talvez que aquele que preencheu o questionário entendeu como a controladoria como fornecedora de informações contábeis para análise da auditoria.

A apresentação dos resultados anuais é baseada nas demonstrações financeiras e no relatório da administração, conforme visto anteriormente nas questões 15 e 16, o preparo é de responsabilidade das áreas de controladoria e de RI, respectivamente, e a apresentação, 53% das companhias, se dá pelo seu principal executivo. Neste caso, o principal executivo se torna

o porta-voz da companhia e a apresentação se dá na data ou após a divulgação das demonstrações financeiras ao mercado.

A última questão (19) foi realizada a fim de verificar junto às companhias referente à estruturação e funções exercidas pela área de controladoria. Alguns itens da questão já foram respondidos pelas companhias em questões anteriores do mesmo questionário, desta forma, utilizou-se a questão final para corroboração da informação da função do *controller* que é a de se preocupar com as informações de obrigações assumidas e direitos adquiridos, e não o de registrar a entrada e saída do financeiro da companhia, função da área de tesouraria.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa realizada, a atuação da área de controladoria pode ser considerada uma ferramenta para mitigar os conflitos de agência originada da governança corporativa. A área de controladoria sendo principal responsável pela obtenção das informações e registros dos fatos contábeis a serem passadas para a alta administração, funciona como redutor de assimetria de informação e geração de conflito de agência, criando maior grau de confiabilidade aos *stakeholders*,

Porém, ainda há uma necessidade por parte das empresas em aumentar o nível de transparência e evidenciação no que tange sobre as informações prestadas, sendo também, necessário que não haja interferência no processo da elaboração dos relatórios contábeis pelos gestores

No entanto, não se pode considerar que uma companhia com capital aberto e seguindo as normas de nível de governança corporativa na BM&FBovespa seja de total confiança, vide caso do Banco Panamericano ocorrido em 2010, que seguia as normas do seguimento de Governança Corporativa Nível 1, possuía a área de controladoria instalada, e auditada por companhia independente de renome. tanto a área de controladoria como a auditoria estavam possivelmente envolvidas na fraude.

Contudo, dada à relevância da amostra, os resultados e conclusões obtidos nessa pesquisa estão limitados ao conjunto de companhias analisadas. Esse trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto sobre a relevância da atuação da área de controladoria para mitigar os conflitos de agência na governança corporativa, mas o de incentivar novas pesquisas e estudos sobre o tema. Desta forma, estudos adicionais com uma amostra mais representativa podem dar continuidade ao tema e possibilitar dar maior força aos resultados encontrados.

Apesar da solicitação do questionário a um grande número de empresas listadas na Bolsa, o número de empresas que responderam não permitem inferências sobre os resultados, por isso foi optado pela metodologia de pesquisa exploratória, com base em amostra reduzida.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR 16001: Responsabilidade social - Sistema da gestão - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura Conceitual Básica da Controladoria: Sistematização à Luz da Teoria e da Práxis**. 2006. 352 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. 2002. Disponível em: <<http://cvm.gov.br>>. Acesso em: 25 nov. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 22 nov. 2012.

JENSEN, Michael; MECKLING, William H. **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure**. *Journal of Financial Economics* 3, p.305-360, 1976.

MENDES, Andréa Paula Segatto. **Teoria de Agência Aplicada à Análise de relações entre os Participantes dos Processos de Cooperação Tecnológica Universidade - Empresa**. 2001. 260 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

APÊNDICE A: Questionário

Finalidade exclusivamente acadêmica

Esta pesquisa servirá como base para um trabalho que possui como tema:

“A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA MITIGAR O CONFLITO DE AGÊNCIA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA”

Identificação:

Nome da Empresa: _____

Nome de Pregão: _____ Código de Negociação: _____

Classificação Setorial: _____ Estado (UF): _____

Responsável pelo preenchimento do questionário (opcional):

Cargo ou função do respondente: _____

QUESTIONÁRIO

01) Qual o faturamento anual da empresa, em milhares de reais?

R\$ _____

02) Qual o segmento de listagem da empresa?

- Novo Mercado
- Nível 2 de Governança Corporativa
- Nível 1 de Governança Corporativa
- Bovespa Mais
- não possui nível de governança - Tradicional Bovespa

03) A empresa possui departamento de Controladoria estruturado?

- Sim Não

04) Quais as áreas que estão subordinadas a controladoria?

- Contabilidade financeira
- Contabilidade de custos
- Contabilidade fiscal
- Controle de orçamento
- Tesouraria
- Auditoria interna
- Relações com investidores
- outras: _____

05) Qual a participação da controladoria no planejamento estratégico?

- Fornecimento de informações
- Participa na formulação das estratégias.
- Decide qual estratégia adotar.
- Não participa do processo.

06) Qual a área responsável pela elaboração, execução e controle do planejamento operacional?

- Controladoria
- Finanças
- Vendas
- Outros: _____

07) Qual a área responsável pela implementação e manutenção dos controles internos?

- Controladoria
- Finanças
- Administrativo
- Outros: _____

08) A controladoria é responsável por supervisionar a execução do planejamento orçamentário, analisar e reportar a diferença entre o resultado real e o orçado?

- sim não

09) Quem é o responsável pela análise de viabilidade econômica de investimentos, antes que estes se concretizem?

- o gerente geral, ou equivalente
- o *controller*
- outros: _____

10) Qual a formação do *controller*?

- Bacharel em Ciências Contábeis
- Bacharel em Administração
- Bacharel em Economia
- Bacharel em Engenharia
- Bacharel em Direito
- outros: _____

11) A quem o *controller* é subordinado?

- Principal executivo da corporação
- Diretor financeiro
- Vice presidente financeiro
- Gerente geral local, ou equivalente
- outros: _____

12) Quem determina os aumentos salariais espontâneos do *controller*?

- Principal executivo da corporação
- Diretor financeiro
- Vice presidente financeiro
- Gerente geral local, ou equivalente
- outros: _____

13) Quem é o responsável pela contratação, promoção ou demissão do *controller*?

- Principal executivo da corporação
- Diretor financeiro
- Vice presidente financeiro
- Gerente geral local, ou equivalente
- outros: _____

14) Os critérios utilizados para a bonificação do *controller* estão ligados ao resultado econômico da empresa?

- sim não outros: _____

15) Qual a área responsável pela elaboração dos relatórios contábeis?

- Controladoria
- Finanças
- Relações com investidores
- Auditoria interna
- Outros: _____

16) Qual a área responsável pela elaboração do relatório da administração?

- Controladoria
- Finanças
- Relações com investidores
- Auditoria interna
- Outros: _____

17) A auditoria independente que presta serviços trabalha:

- em conjunto com o *controller*
- de forma independentemente do *controller*

18) Quem realiza a apresentação do resultado anual da empresa para os acionistas?

- Principal executivo da corporação
- Diretor financeiro
- Controller*
- outros: _____

19) Marque abaixo as principais tarefas exercidas pelo *controller*

- Coordenação de fechamento contábil
- Elaboração de relatório gerenciais locais
- Elaboração de relatório gerenciais internacionais
- Conversão USGAAP/FASB/IFRS
- Usuário de sistemas integrados
- Planejamento societário/tributário
- Relatórios para governos (Federal/Estadual/Municipal)
- Análises econômico-financeiras
- Contabilidade fiscal
- Elaboração de cálculos trabalhistas e folha de pagamento
- Contabilidade de custos
- Relatórios de controle orçamentário

APÊNDICE B: Companhias participantes da pesquisa

Denominação Social	Nome de Pregão	UF	Tipo*	Atividade Principal
Grendene S.A.	GRENDENE	CE	NM	Fabricação de Calçados em Geral
Brasilagro - Cia Bras De Prop Agricolas	BRASILAGRO	SP	NM	Empresa de Desenvolvimento Agropecuário
Bematech S.A.	BEMATECH	PR	NM	Produção. Industrialização E Comercialização de Hardware. Software E Serviços
Mills Estruturas E Serviços De Engenharia S.A.	MILLS	RJ	NM	Serviços Especiais de Engenharia
Brazil Pharma S.A.	BR PHARMA	SP	NM	Empresa Do Setor de Varejo Farmacêutico.
Bco Estado Do Rio Grande Do Sul S.A.	BANRISUL	RS	N1	Banco Múltiplo Atuante Nas Carteiras Comercial. Crédito. Financiamento E Investimento. Crédito Imobiliário. Desenvolvimento E Arrendamento Mercantil E de Investimentos.
Haga S.A. Industria E Comercio	HAGA S/A	RJ	BV	Industria Metalúrgica - Fab. de Fechaduras P/construção Civil
Fibam Companhia Industrial	FIBAM	SP	BV	Fabricação de Peças E Acessórios Para Veículos Automotores Tais Como Parafusos. Porcas. Arruelas. Roscas E Similares.
Rasip Agro Pastoral S.A.	RASIP AGRO	RS	BV	Empresa Do Segmento Frutícola E Lácteo
Ampla Energia E Servicos S.A.	AMPLA ENERG	RJ	BV	Distribuição de Energia Elétrica

* (NM) Cia Novo Mercado; (N1) Cia. Nível 1 de Governança Corporativa; (BV) Cia. Tradicional