

## **A atuação da controladoria em um ambiente envolvendo os modelos de governança corporativa alemão e latino-europeu**

### **Autores:**

**AUSTER MOREIRA NASCIMENTO**

(UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS)

**LUCIANE REGINATO**

(UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)

**LIDIANE RIBEIRO DA VEIGA**

(UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS)

### **RESUMO**

A controladoria tem como característica, entre outras, o apoio ao processo de gestão da organização, através do tratamento e provimento de informações econômicas sobre suas operações, tanto aos usuários internos destas quanto aos demais interessados pela sua administração, sejam estes proprietários ou outros que não participem diretamente de sua gestão. Assim essa área pode prestar sua contribuição para as práticas de governança corporativa, na medida em que pode auxiliar no processo de instalação e manutenção da transparência sobre o resultado das ações de gestores frente às suas atividades. Neste contexto, esta pesquisa verificou se a área de controladoria pode ser considerada como um mecanismo interno de governança corporativa em organizações de países relacionados aos modelos de governança alemão e latino-europeu. O estudo foi conduzido através de pesquisa de campo em organizações multinacionais que possuem subsidiárias no Brasil. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. Os dados foram tratados com o uso de estatística descritiva e o teste exato de Fisher. Após a análise e interpretação dos dados, concluiu-se que área de controladoria pode ser considerada parcialmente como um mecanismo interno de governança corporativa na maioria das organizações de países relacionados aos mencionados modelos, uma vez que executa suas funções básicas com neutralidade em relação à administração local.

**Palavras-chave:** Controladoria, Governança Corporativa e Processo de gestão.

### **1 INTRODUÇÃO**

Uma organização é constituída sob o pressuposto do desenvolvimento, da prosperidade e da continuidade. Quando seu volume de operação é ainda baixo, ela tem a sua gestão facilitada, o que a possibilita ser administrada diretamente por seus proprietários. Porém, quando ela se desenvolve, torna-se mais complexa, demandando os serviços de gestores contratados para administrarem seus recursos, ocasionando, assim, o aumento de sua estrutura operacional e, em decorrência, dos níveis hierárquicos que a comandam.

Os profissionais contratados possuem, normalmente, objetivos diferentes daqueles que têm os proprietários da empresa, o que pode ocasionar conflitos de interesses. Para Smith (1983), a separação de propriedade e controle tem sido tema de reflexão, dadas às situações favoráveis a conflitos que isto gera. Este assunto foi também tratado por Berle e Means (1984), cujas contribuições culminaram no aprofundamento da teoria da agência, que trata da

possibilidade de um profissional contratado atuar de acordo com os seus próprios interesses, e não de forma convergente com os do proprietário da empresa para a qual trabalha.

A Teoria da Agência é aquela que, para Jensen & Meckling (1976), explica os contratos em que uma pessoa (o principal) emprega outra, (o agente), para realizar algum trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de certo nível de autonomia na tomada de decisão por parte do principal ao agente. Desta relação surgem os problemas de agência, que sugerem que a parte contratada nem sempre defende os interesses da parte contratante.

No intuito de minimizar os problemas ocasionados pela relação existente entre agente e principal foram desenvolvidos diversos instrumentos de controle e monitoramento da atuação dos profissionais contratados, que vêm sendo aperfeiçoados, sendo estes instrumentos conhecidos como práticas de 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. Suas práticas podem se originar em mecanismos oriundos de dois ambientes, o externo e o interno, e visam à redução dos problemas de agência, através da diminuição da assimetria de informação e dos demais riscos a ela associados, como, por exemplo, a gestão em causa própria por executivos contratados.

Os mecanismos externos de governança são aqueles que funcionam de maneira independente da estrutura organizacional da empresa, e se tornam ativos para evitar que executivos por ela contratados atuem de forma ineficiente, dificultando-lhe o alcance de seus objetivos, o que pode ser ocasionado por falhas existentes nos mecanismos internos, que, por seu turno, estão ligados diretamente à estrutura organizacional, e se relacionam ao desenvolvimento de práticas que assegurem que as informações sejam transparentes e retratem de fato os atos administrativos, isto é, o produto da ação dos executivos contratados.

Neste sentido, é desejável a existência de uma área organizacional que atue com neutralidade em relação às demais, e que consiga supervisionar, controlar e assegurar que os controles internos, os sistemas de informações e o processo de gestão desenvolvam-se de forma eficiente, dificultando-se a ocorrência de distorções e a assimetria das informações. Presume-se que, ao desenvolver as funções mencionadas, esta área possa estimular práticas que a levem a ser considerada como um mecanismo interno de governança corporativa, no contexto deste estudo em empresas subsidiárias multinacionais que operam no Brasil.

Para efeitos desta pesquisa, assume-se que a área de controladoria possa desempenhar esta função, dada a sua característica de apoio ao processo decisório e a de ser aquela responsável pela elaboração dos relatórios contábeis. A investigação foi conduzida considerando-se especificamente empresas pertencentes os modelos de governança alemão e latino-europeu devido ao fato de eles abrangerem organizações com sedes em países com reconhecida importância no contexto econômico global.

Desta forma, esta pesquisa teve como objetivo encontrar resposta para a seguinte questão: **sob a perspectiva das práticas internas da governança corporativa, qual a postura que a área de controladoria assume no exercício de suas funções em empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa alemão e latino-europeu?**

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A área de Controladoria e suas funções**

A área de controladoria, de forma progressiva, tem atuado nas empresas exercendo as funções de integrar as informações das diversas áreas, assessorar os executivos na definição das estratégias e apoiar o processo de gestão, a fim de suprir as necessidades de maior controle e monitoramento das operações, dos processos internos e do comportamento das pessoas nas organizações.

De acordo com Willson, Roehl-Anderson e Bragg (1998), as principais funções desempenhadas pelo *controller* são: planejar; organizar; dirigir; controlar. Estas atividades, colocadas de forma macro não diferenciariam a controladoria das demais áreas, entretanto, as suas distinções em relação a estas podem ser mais bem entendidas quando, como apregoado por Almeida, Parisi e Pereira (2001), são ampliadas, e melhor delineadas. Para estes autores, as incumbências desta área estão associadas a um conjunto de objetivos que decorrem da missão da empresa, e, quando cumpridas adequadamente, viabilizam o processo de gestão. As funções destacadas da área são: subsidiar o processo de gestão; apoiar a avaliação de desempenho; apoiar a avaliação de resultado; gerir os sistemas de informações; atender aos agentes de mercado.

Assim, as atividades da controladoria estão associadas ao apoio do processo decisório da organização, orientando-o através do controle dos resultados obtidos contrapostos aos esperados, e a todos os controles existentes no entorno deste apoio.

Conforme Parisi (2001), esta área coordena o processo de planejamento das diversas áreas e atividades organizacionais, através de um sistema de informações que apóia todas as fases do processo decisório, com vista a facilitar a ação dos gestores em suas rotinas de tomada de decisões.

Dentre as funções desempenhadas pela área de controladoria, neste estudo serão destacadas aquelas voltadas ao processo de gestão, aos sistemas de informações e as relacionadas ao controle e monitoramento das atividades e dos processos internos, procurando-se verificar o nível de participação desta área no controle organizacional.

#### **2.2.1 Mecanismos utilizados pela área de controladoria sob a perspectiva do controle organizacional**

Ainda que o conceito de controle seja tratado com frequência pela literatura, Nascimento e Reginato (2006) 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 monitoramento das atividades organizacionais, a controladoria deve munir-se de instrumentos que a possibilitem realizar suas atividades de forma plena, no sentido de auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos. Dentre os principais que ela se utiliza estão: os elementos do processo de gestão e os sistemas de informações e de controles internos.

De acordo com os citados autores, estes instrumentos podem ser analisados sob a perspectiva de diferentes dimensões de controle: a de gestão, a de dados e informações e a de controles e procedimentos internos, cujos funcionamentos e interações são interdependentes.

A dimensão de controle de gestão, de acordo com os autores Nascimento e Reginato (2006), 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: planejamento estratégico, operacional, execução, controle e *feedback* (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002; ATKINSON *et al.*, 2000; ALMEIDA, PARISI, PEREIRA, 2001). 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. O controle exercido nesta dimensão é importante para a redução de conflitos, uma vez que estabelece o que se espera do gestor, por meio da metodologia de administração delineada pelo modelo de gestão.

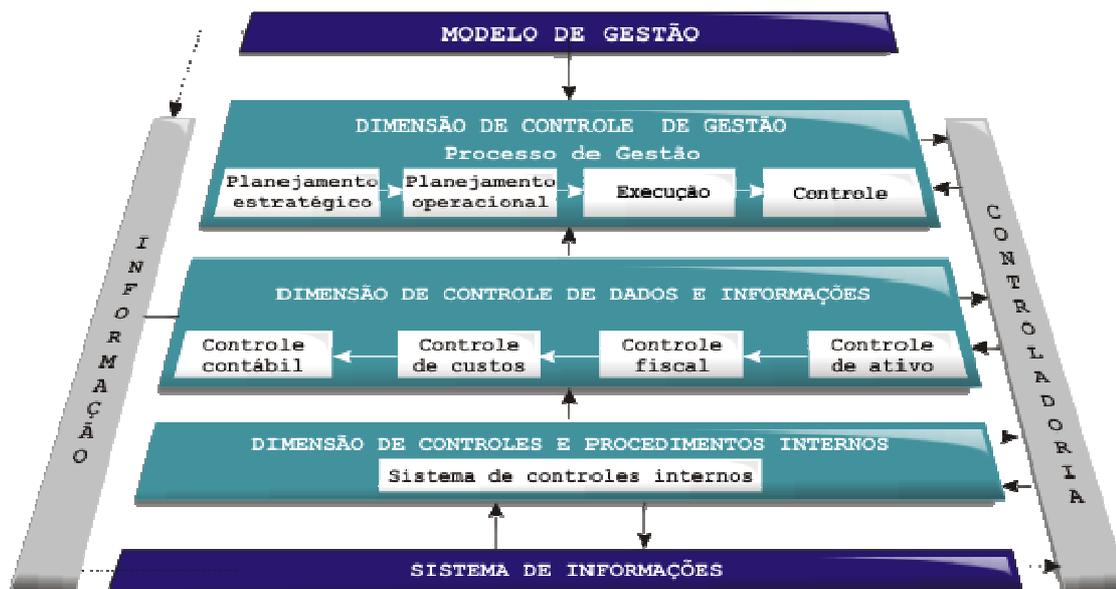
A dimensão de controle de dados e informações, de acordo com Nascimento e Reginato (2006), se caracteriza pelo registro e controle dos eventos econômicos da empresa, compreendendo os seus sistemas de informações e incorporando todos os componentes de seu banco de dados físico e econômico, tais como: o contábil, de custos, fiscal e o de ativos em geral, entre outros. Essa dimensão deve suprir as atividades operacionais com informações necessárias, oportunas, completas e precisas, sendo 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 da empresa e do acompanhamento de seu planejamento e dos seus resultados.

Dentre os componentes do banco de dados físico e econômico que geram informações e que 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; (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; (c) a contabilidade fiscal, através da qual a controladoria acompanha as questões tributárias, cria e recomenda estratégias aos gestores, baseada no planejamento tributário; (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.

Observa-se, assim, que é nessa dimensão 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 dimensão de controle e procedimentos internos, também segundo Nascimento e Bianchi (2005), 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.

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 1. Ao exercer a função de controlar e de monitorar todo o processo organizacional, ela pode orientar os gestores através de informações por ela formatadas, em seus relatórios, para que sejam tomadas as melhores decisões.



**Figura 1:** 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, de acordo com pesquisa feita por Nascimento e Bianchi (2005), um mecanismo de governança corporativa.

## 2.2 Governança Corporativa

O ambiente 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 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 governança corporativa de acordo com a realidade de seu país.

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*). Outros códigos voltados à governança corporativa podem ser citados: *The Cadbury e comitê Hempel*, *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 deram suporte às bases existentes e desenvolveram conceitos sobre o assunto.

O *Cadbury Report* (1992) conceitua governança corporativa como um sistema segundo o 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, mantendo os acionistas informados sobre o que

ocorre na organização. As ações do conselho estão sujeitas às 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.

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. Já para Lethbridge (1997), 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, na gestão das empresas e no maior acesso ao mercado de capitais pelos investidores.

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

### **2.2.1 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: têm sua origem na pulverização do capital das corporações e na conseqüente separação entre propriedade e gestão;
- custos de agência: 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;
- 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, este estudo enfatiza as questões relacionadas aos conflitos e custos de agência e às vinculadas às forças de controle, uma vez que esta pesquisa propõe-se a verificar se a controladoria pode ser considerada como um mecanismo de redução da assimetrias informacional e dos conflitos existentes entre gestores e proprietários em empresas de países relacionados a diferentes modelos de governança corporativa.

### **2.2.2 Mecanismos de Governança Corporativa**

Os mecanismos de governança 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), possibilitando uma gestão mais transparente que busque a convergência dos interesses das partes relacionadas e a maximização da criação de valor para os acionistas.

Os problemas administrativos detectados em grandes corporações como, por exemplo, Worldcom, Nortel, Enron e Tyco, conforme relatos de Jensen (2004), começou-se a buscar

mudanças e esforços que monitorem, de forma mais eficiente, os desempenhos dos gestores nas organizações.

Os 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 também como externos e internos.

### **2.2.3 Modelos de Governança Corporativa**

Os modelos de governança 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.

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 (1997); Becht, Bolton e Röell (2002) classificam esses modelos em dois: o anglo-saxônico e o nipo-germânico. Já autores como Sheilfer 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 alemão e latino-europeu.

#### **a) 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).

#### **b) 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 do modelo alemão (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

## **3 MÉTODO DE PESQUISA**

O universo ou população deste estudo foi constituído por 111 empresas que estão relacionadas aos modelos de governança corporativa alemão e latino-europeu, listadas nas revistas Valor 1000, edição 2004; e na revista Exame – Melhores e Maiores, edição 2005. Na pesquisa 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 dos pesquisadores.

Da referida população, foram consideradas como amostra intencional as empresas que se dispuseram a participar da pesquisa e possuíam em sua estrutura uma área de controladoria estruturada, ou equivalente, o que totalizou 74 empresas, ou 67%3% da população escolhida. A Tabela 1 evidencia a distribuição da amostra.

Tabela 1: População e amostra

Situação	Modelo de Governança Corporativa		Total
	Alemão	Latino-Europeu	
Amostra	33	41	74
	<b>44,59%</b>	<b>55,41%</b>	<b>100,00%</b>
Total de questionários respondidos	30	26	56
	<b>53,57%</b>	<b>46,43%</b>	<b>100,00%</b>

Além de se confirmar a existência da área de controladoria nas empresas pesquisadas, verificou-se se esta área tinha em seu escopo a função de reporte de informações para a matriz, no seu país de origem.

A coleta de dados foi feita através de questionário, que foi submetido a um pré-teste com a participação de dois executivos da área de controladoria, que fizeram sugestões de melhoria, as quais foram incorporadas ao referido instrumento, que posteriormente foi enviado para os potenciais respondentes.

Os dados coletados foram tabulados com o uso do *software SPSS - Statistical Package for Social Sciences for Windows* para a aplicação dos testes estatísticos, especificamente a estatística descritiva e os testes de correlação de *Pearson* e o exato de *Fischer*.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para a realização deste estudo assumiu-se como premissa básica que a área de controladoria tem a sua contribuição ampliada para as boas práticas de governança corporativa na medida em que ela desempenhe as suas funções com neutralidade, isto é, possibilitando a diminuição da assimetria de informações entre os executivos das empresas subsidiárias brasileiras e os executivos que se responsabilizam pelas suas empresas e que estão em seus países de origem.

Assim, considerou-se que o grau da mencionada neutralidade pode ser beneficiado pela existência de elementos determinantes para ascensão profissional do *controller* no contexto organizacional.

Entre estes destacam-se nesta pesquisa quais são as áreas que apóiam a área de controladoria; a quem ela se subordina; quem autoriza os aumentos salariais, a contratação, promoção ou demissão do responsável por ela; o nível de independência que o *controller* tem para reportar as informações para matriz sem interferência da administração local, e a base utilizada para o estabelecimento de premiação ao *controller*. Por fim, para melhor apresentar os dados da pesquisa, esta seção será estruturada de acordo com a premissa acima mencionada.

##### 4.1 Áreas organizacionais subordinadas à controladoria

Quando realizada a análise sob a perspectiva das dimensões de controle organizacional, abordadas na seção 2, as áreas vinculadas à controladoria são, principalmente, as que pertencem ao controle de dados e informações, 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 as demonstradas na tabela 2, a seguir.

Tabela 2: Áreas que estão subordinadas à controladoria das empresas

Áreas	Modelo de Governança Corporativa	
	Alemão	Latino-europeu
	%	%
<b>Contabilidade</b>	47	77
<b>Contabilidade de custos</b>	77	81
<b>Controle de orçamento</b>	97	69
<b>Controle patrimonial</b>	43	77
<b>Financeira</b>	27	46
<b>Tecnologia da informação</b>	3	4
<b>Auditoria interna</b>	20	15
<b>Outras</b>	47	39

Ao se analisarem os dados demonstrados na tabela 2, no que se refere à natureza das áreas subordinadas a área de controladoria, percebeu-se uma diferença significativa quando analisadas sob a perspectiva das empresas dos modelos alemão e da latino-europeu.

A contabilidade de custos, por exemplo, se subordina, no modelo alemão, em 77% dos casos à controladoria, enquanto que isso ocorre no caso latino-europeu em 81%.

Já o controle de orçamento, destaca-se por dois fatores. Primeiro por ser nítida a responsabilidade da área de controladoria sobre esta atividade e segundo pela diferença em que isto ocorre quando confrontada os dois modelos de governança, indicando-se um nível de subordinação de 97% no caso do alemão contra 69% no caso do latino-europeu. Tal diferença pode ser explicada em virtude de nas empresas de origem alemã o trabalho do *controller* ter um foco maior na execução orçamentária do que se observa nas latino-européias.

Essa inferência se fortalece quando analisada a subordinação da área de contabilidade ao *controller*, observando-se uma inversão desse aspecto nas empresas dos dois modelos estudados, isto é, 81% das áreas de contabilidade estão funcionalmente ligadas à controladoria nas empresas latino europeias, ao passo que isto ocorre em 76% das alemãs. Observa-se o mesmo grau de diferença entre os modelos analisados, no que tange a área de controle patrimonial, ocorrendo a sua subordinação ao *controller* em 77% das empresas integrantes do modelo de governança latino-europeu, enquanto isso ocorre em 43% das pertencentes ao modelo alemão.

Para as áreas de custos, a análise revela serem elas realmente um dos principais instrumentos de controle usados pela área de controladoria, tal a frequência com que elas se subordinam à esta última em ambos os modelos. Já as demais áreas, como a de auditoria, atuam com relativa independência do *controller*, o que é um dado relevante, pois se tratam de áreas de apoio, com características de controle semelhantes as da área de controladoria, que deveriam ter uma posição de neutralidade inclusive em relação a esta.

#### 4.1.2 Subordinação do *controller*

Pressupõe-se que a área de controladoria possa exercer as atividades com maior imparcialidade quando o profissional por ela responsável não esteja sujeito a conflitos de interesses próprios ou a riscos de empregabilidade, por depender da estrutura administrativa da subsidiária sobre a qual exercem controle. Noutras palavras, o nível de subordinação do *controller* em relação à administração local pode determinar o seu grau de contribuição para a diminuição da assimetria informacional entre os gestores locais e os das matrizes. A seguir, apresenta-se na tabela 3 os dados da pesquisa referentes a este aspecto.

Tabela 3: Subordinação do *controller*

Funções	Modelos de Governança corporativa	
	Alemão	Latino-europeu
	%	%
Gerente geral local, ou equivalente	13	12
<i>Controller</i> ou equivalente da matriz	3	4
Gerente local e ao <i>controller</i> da matriz	23	35
Principal executivo da corporação	20	19
Outros	40	31

No que se refere aos níveis hierárquicos dos profissionais aos quais se subordinam os *controllers* das empresas participantes da pesquisa, observou-se tratamento semelhante dado a este quesito pelas empresas integrantes de ambos os modelos objeto deste estudo. Destaque-se que, na maioria dos casos, o *controller* se subordina às administrações locais e também aos respectivos *controllers* das matrizes, o que sugere a intenção destas organizações de manterem domínio sob os aspectos operacionais e técnicos que devem nortear as áreas de controladoria de suas subsidiárias, sem a influência dos gestores locais neste particular. Neste sentido, os dados apresentados na tabela 3 indicam que a subordinação matricial do *controller* nas empresas pesquisadas ocorre em 23% e 35% das empresas de origem alemã e latino europeia, respectivamente.

Ainda analisando-se os dados da tabela 3, sob o prisma dos modelos de governança corporativa, o detalhe que chama a atenção é a significativa diferença entre ambos os modelos, no que se refere à subordinação dos *controllers* das subsidiárias direta, e exclusivamente, ao principal executivo da matriz. Isto se refletiu em 20% das empresas pertencentes ao modelo alemão, contrapostos a 19% das do latino- europeu. Isto sugere um maior grau de importância dado por estas empresas à área de controladoria no que tange ao fortalecimento de práticas como, por exemplo, a de redução da assimetria informacional.

As respostas dadas pelos pesquisados, que relacionam a subordinação dos *controllers* a outros executivos, 40% e 31% das empresas de origem alemã e latino-europeia participantes da pesquisa, respectivamente, apontam que estes profissionais se reportam a outros executivos, também em níveis corporativos, tais como ao diretor financeiro corporativo ou vice-presidente de finanças, o que pode também representar o realce do papel de independência deste profissional em relação à administração local. Quando consideradas todas as alternativas que sugerem a independência do *controller* em relação à administração local, obtém-se total de 87% para as empresas alemãs e 88% para as do modelo latino-europeu. Nestes casos, de alguma forma a área de controladoria tem ligação funcional direta com as matrizes de suas empresas.

#### 4.1.3 Aumentos salariais espontâneos para o *controller*

Tanto a subordinação quanto a responsabilidade pelos aumentos salariais espontâneos podem ser considerados fatores determinantes para o nível de neutralidade do *controller* em relação à administração local. A tabela 4 mostra os resultados obtidos sobre este ponto.

Tabela 4: Determinação dos aumentos salariais espontâneos para o *controller*

Funções	Modelos de Governança Corporativa	
	Alemão	Latino-europeu
	%	%
Gerente geral local, ou equivalente.	24	19
<i>Controller</i> ou equivalente da matriz	3	4

Gerente geral local e ao <i>controller</i> da matriz	3	19
Principal executivo da corporação	31	27
Outros	38	31

Tanto nas empresas integrantes do modelo alemão quanto nas do latino-europeu as respostas indicaram uma significativa porção de *controllers* cujos aumentos salariais não são determinados pela gestão local, ou somente por ela. Os percentuais de participantes que indicaram essa situação, somados, indicam que há a interferência da matriz neste sentido em 37% dos casos de empresas de origem alemã e 51% para os de origem européia.

Chama à atenção o percentual de empresas de origem latino europeu que vinculam os aumentos dados aos *controllers* a duas aprovações, sendo uma delas a do gerente geral local. Nelas, considerando-se a amostra utilizada, 19% das alterações salariais dependem também da administração local, embora isto só não seja suficiente, o que ocorre em apenas 3% da amostra de empresas pertencentes ao modelo alemão. Sob esse aspecto, a pesquisa revelou que o sistema organizacional matricial está muito mais presente em organizações de origem latino-européia do que nas alemãs. Embora não se possa afirmar, este dado pode significar uma indução maior do *controller* à adaptação ao estilo de administração local de empresas latino-européias para obter vantagens financeiras, apesar de que isto não significaria, necessariamente, que estes profissionais abandonariam a sua posição de neutralidade. Entretanto, é uma diferença de tratamento que chama à atenção.

Já os respondentes que indicaram serem *outros executivos* os responsáveis pelos aumentos salariais dos *controllers*, 38% e 31% das empresas alemãs e latinos européias, respectivamente, esclareceram tratarem-se de executivos tais como: diretores financeiros corporativos e a própria área de recursos humanos da matriz, que obviamente o faz após ouvirem pares ou responsáveis pelas atividades dos *controllers*. Neste sentido, a pesquisa não identificou quais seriam os profissionais consultados. Apesar disto, por terem sua origem na matriz, o fato pode representar uma possibilidade de que também nestes casos o fator aumento salarial ocorra de forma independente da administração local.

Convém ressaltar que em qualquer um dos casos constantes da tabela 4 seria difícil a profissionais da matriz conceder aumentos salariais sem terem em conta a atuação do *controller* no âmbito de suas funções que envolvam o apoio à administração local, o que leva a supor que os gerentes gerais das subsidiárias sejam sempre consultados, embora possam não ser determinantes estas consultas.

O teste estatístico realizado entre os quesitos “subordinação do *controller*” e “responsabilidade pelo aumento salarial espontâneo para ele” se mostraram significantes. O teste exato de Fischer apresentou o resultado de 0,001 para as empresas relacionadas ao modelo alemão, e de 0,002 ao latino-europeu, ambos considerando-se um  $\alpha = 0,05$ , o que sugere uma forte associação entre as duas variáveis mencionadas, e, por consequência, a importância dada a elas pelas matrizes das empresas objeto deste estudo.

#### **4.1.4 Responsável pela contratação, promoção ou demissão do *controller***

Considerando-se que o fator *risco de perda do emprego* poderia alterar o comportamento e neutralidade dos *controllers* nos exercícios de suas funções, supõe-se que quanto mais vinculadas às estruturas corporativas forem o poder para as suas contratações, promoções e demissões maior seria a tendência de suas neutralidades e independências em relação às administrações locais para o desempenho de suas funções. Veja-se a seguir os dados apresentados na tabela 5 com os dados a este respeito.

Tabela 5: Determinação da contratação, promoção ou demissão do *controller*

Funções	Modelos de Governança Corporativa	
	Alemão	Latino-europeu
	%	%
Gerente geral local, ou equivalente.	21	19
<i>Controller</i> ou equivalente da matriz	3	4
Gerente geral local e ao <i>controller</i> da matriz	14	27
Principal executivo da corporação	35	27
Outros	28	23

A pesquisa demonstrou congruência entre as respostas dadas pelos respondentes para este item, em relação aos anteriores que tratam das condições para a manutenção da neutralidade dos *controllers*. Em relação às contratações, promoções ou demissões de *controllers*, conforme tabela 5, as empresas da amostra relacionadas ao modelo alemão apresentaram que em 51% dos casos estes eventos não podem ser uma iniciativa isolada da administração local, ocorrendo o mesmo para 58% das pertencentes ao grupo latino-europeu.

Os pesquisados apontaram como no item *outros*, como apresentado na tabela 5, que as decisões relacionadas às carreiras dos *controllers*, dependem de outros executivos das matrizes, sendo o principal deles o CFO (*Chief Finance Officer*), o que reforça os comentários feitos no parágrafo anterior de que também nestes casos, 28% das empresas do modelo alemão e 23% das do latino europeu, apresentam condições favoráveis para o uso da imparcialidade dos *controllers* no exercício de suas funções, pelo menos no que se refere à possibilidade de ascensão profissional, principalmente no que se refere à divulgação de informações relacionadas às subsidiárias para suas matrizes, assunto tratado no item 4.1.6 desta análise de dados.

O teste exato de Fischer realizado apresentou um resultado de 0,0001, para  $\alpha = 0,05$ , tanto no caso das empresas da amostra relacionadas ao modelo alemão quanto as do latino-europeu. Este resultado indica uma associação entre aumentos salariais espontâneos, contratações, promoções ou demissões dos *controllers* que, conforme já mencionado, são determinados em sua grande maioria por executivos das matrizes, isto é, sem interferências das administrações das subsidiárias, o que tenderia a aumentar o grau de independência destes profissionais em relação a estas gestões, sob a perspectiva dessa pesquisa.

Ressalte-se uma vez mais que o fato de decisões que envolvam o progresso de carreira dos *controllers* serem tomadas em sua maioria por executivos das matrizes não significa que estes não consultem as administrações das subsidiárias para se orientarem sobre a atuação destes profissionais no que tange à eficácia com que desempenham o apoio à gestão local.

#### 4.1.5 Gratificação do *controller*

Partindo da premissa de que a maioria das empresas trabalha com uma remuneração fixa e outra variável, o fator que determina esta última para o beneficiário passa a ter importância para a fidedignidade das informações contábeis, posto que, quando se tratar de lucro econômico podem se tornar mais latentes eventuais conflitos de interesse. Por esta razão este ponto foi abordado por este estudo, especificamente no que tange ao tipo de remuneração variável recebido pelos *controllers* das empresas da amostra, se aplicável. Neste sentido, o ponto investigado foi o de se os *controllers* têm remuneração variável calculada com base em metas relacionadas aos lucros econômicos obtidos pelas empresas da amostra. Os dados coletados pela pesquisa são apresentados a seguir, na tabela 6.

Tabela 6: Gratificação do *controller* em relação a obtenção de resultado econômico

	Modelos de Governança Corporativa
--	-----------------------------------

	Alemão	Latino-europeu
	%	%
Sim	73	84
Não	13	8
Outros	13	8

A pesquisa, conforme tabela 6, demonstra que em 73% das empresas de origem alemã pesquisadas a gratificação dos *controllers* é estabelecida a partir do lucro econômico, enquanto isto ocorre em 84% das de origem latino europeia.

Vê-se, pelos dados obtidos, que as empresas pesquisadas ponderam o resultado econômico como o fator mais importante para a premiação dos *controllers*, bem como de outros gestores. Isso confirma o entendimento segundo o qual as funções dos *controllers*, executadas com eficácia, auxiliam na promoção da eficácia organizacional, melhorando a sua rentabilidade, e o estabelecimento de suas remunerações variáveis a partir da qualidade destes resultados, sob a perspectiva do valor que estes profissionais agregam às suas empresas, faz sentido. Esta afirmação parece encontrar respaldo no pensamento dos executivos das empresas matrizes das subsidiárias componentes da amostra, dada a significância daquelas que procedem de forma convergente para este critério.

Embora as explicações para o fato de que os *controllers* tenham suas remunerações variáveis estabelecidas a partir do lucro econômico sejam plausíveis, sob a perspectiva de que estes profissionais tem como função reduzir a assimetria informacional e minimizar os conflitos de agência, o resultado da pesquisa neste particular podem ser considerados surpreendentes, pois ao se adotar o lucro econômico como base para a remuneração variável, pode-se, ao mesmo tempo encorajar uma atuação mais pró-ativa dos *controllers* no sentido de melhorarem as rentabilidades de suas empresas, como também afetar a sua neutralidade, uma vez que o critério pode induzir a diminuição de seu nível de neutralidade em decorrência de ele mesmo tornar-se um agente, tão suscetível ao conflito de interesses quanto qualquer outro gestor. Sabe-se que existem vários tipos de conflitos de interesse, neste tópico abordam-se apenas aqueles relacionados às vantagens monetárias.

Já em 26% e 16% das empresas pesquisadas, vinculadas aos modelos alemão e latino-europeu, respectivamente, a remuneração variável dos *controllers* é estabelecida através de outros critérios, quantitativos e qualitativos. A pesquisa revelou também que em todos os casos, os *controllers* recebem algum tipo de remuneração variável. Sob a perspectiva desta pesquisa, tais empresas podem com tais posturas estimularem maior isenção dos *controllers* no exercícios de suas atividades de divulgação de informações para as suas matrizes.

#### 4.1.6 Relatórios contábeis mensais e anuais

Como os relatórios contábeis devem retratar os atos e fatos administrativos que, direta ou indiretamente, influenciam o seu patrimônio e resultado econômico, eles devem ser tempestivos apresentar fidedignas, oriundas da escrituração contábil e dos controles internos para serem úteis. Para isso, estes relatórios devem ser elaborados com isenção, 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. Os dados da pesquisa relativos a esse são apresentados a seguir na tabela 7.

Tabela 7: Análise e alteração dos relatórios contábeis

	Modelos de Governança Corporativa	
	Alemão	Latino-europeu
	%	%

Resultados enviados às matrizes pelos <i>controllers</i> , analisados previamente pela administração local e eventualmente por ela alterados	38	44
Resultados analisados apenas pela gerência geral local, que os encaminha às matrizes	55	40
Resultados enviados primeiramente para a matriz e depois analisados pela gerência	-	12
Outros	7	4

A pesquisa demonstra, conforme Tabela 7, resultado semelhante entre as empresas relacionadas aos modelos de governança estudados. Em 38% das empresas componentes da amostra do modelo alemão os relatórios podem ser eventualmente alterados por influência da administração local antes de serem encaminhados à. Em contraponto, isto ocorre em 44% das empresas do modelo latino-europeu.

Os dados apresentados no parágrafo anterior poderiam significar existir uma lacuna de boas práticas de governança corporativa nestas empresas. Contudo, é razoável supor que as gestões das subsidiárias devam apreciar os relatórios, que contemplam a eficácia das administrações pelas quais são responsáveis e, eventualmente, complementá-los com informações que melhor expliquem os resultados obtidos. Isto não significa, necessariamente, que a integridade das informações neles contidas pudesse ser prejudicada, considerando-se que a análise dos outros itens apresentados pela pesquisa conferem aos *controllers* condições para que estes mantenham sua imparcialidade na divulgação das informações, tendo em vista, na maioria dos casos, os seus vínculos funcionais diretos com executivos das matrizes.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como propósito geral analisar a postura da área de controladoria nas empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa alemão e latino-europeu, no que se refere à facilitação por essa área de boas práticas internas de governança corporativa. A este respeito, constatou-se que:

As áreas subordinadas à controladoria, na maioria das empresas pesquisadas são as de contabilidade, fiscal, orçamento e patrimonial que integram a dimensão de controle de dados e informações, como definido no referencial teórico e explicado pela Figura 1, apresentada no Capítulo 2. A subordinação destas áreas à de controladoria demonstra que esta possui instrumentos sólidos de controle, que refletem os registros de todas as operações da empresa, assim como os meios físicos por ela utilizados, o que proporciona a esta área a base para a realização de suas funções de forma neutra.

Na maioria das empresas de origem alemã, são mais fortes os elementos que permitem a controladoria atuar com mais neutralidade, o que pôde ser verificado através dos resultados obtidos nas questões referentes à subordinação, contratação, promoção e demissão dos *controllers* e aos aumentos salariais espontâneos a eles concedidos Este aspecto também foi observado nas empresas de origem latino-europeia, embora em menor proporção menor.

Constatou-se que na maioria das empresas da amostra as premiações aos *controllers* são estabelecidas com base no lucro econômico das subsidiárias, fato este que poderia ser um indutor para a diminuição da desejável neutralidade destes profissionais. Embora não se possa afirmar, esse aspecto poderia aumentar os interesses dos *controllers* pela apresentação de resultados econômicos “administrados”, o que afetaria a sua isenção, uma vez que eles são os responsáveis pelas apurações destes resultados. Essa observação se prende no fato de que, mesmo que ocupe uma posição de neutralidade, os *controllers* são também agentes, sob a perspectiva da teoria que trata deste assunto.

Um outro aspecto observado e que merece destaque foi a constatação de que os relatórios contábeis de parte expressiva das empresas da amostra analisada podem ser alterados pela gerência geral local antes de serem enviados às matrizes. Isto não significa que estas alterações pudessem ser nocivas a qualidade da informação prestada, ou que aumentassem a assimetria informacional entre subsidiárias e matrizes, mas é uma possibilidade que se cria de interferência da administração local no processo de comunicação da informação àqueles que não participam de tal administração.

A partir destas constatações, este estudo concluiu que a área de controladoria possui os instrumentos e condições funcionais necessários para permiti-la atuar com neutralidade na sua função de reportar informações às matrizes das subsidiárias de empresas integrantes dos modelos de governança corporativa alemão e latino-europeu. Entretanto, ressalve-se que o fato de as remunerações variáveis dos *controllers* terem como base o resultado econômico e também que, em alguns casos, os relatórios que elaboram possam ser eventualmente alterados pelas gerências gerais das subsidiárias, pode levar ao aumento da assimetria informacional, o que não permite que esta área seja integralmente considerada um mecanismo interno de governança corporativa e de redução de conflitos de agência.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- ATKINSON, Anthony; BANKER, Rajiv D; KAPLAN, Robert S; YOUNG, Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- 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.
- CADBURY Report. London Stock Exchange, 1992. Disponível em <[http://www.ecgi.de/codes/menu\\_europe.html](http://www.ecgi.de/codes/menu_europe.html)>. Acessado em 25/08/2005.
- CHEW, D. **Studies in International Corporate Finance and Governance Systems: A Comparison of the U.S., Japan, and Europe**. Oxford University Press. 1997.
- HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- JENSEN M.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *In: Journal of 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>. Acessado em 24/03/2005.
- LETHBRIDGE, Eric. Governança Corporativa. **Revista BNDES**. Dez/1997. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev809.pdf>. Acesso em 08/05/2005.
- 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; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- 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.

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.

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](http://www.fia.com.br/labfin/pesquisa/artigos). Acesso em 14/06/2005.

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

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

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

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