

# REFLEXOS NA CONTROLADORIA COM A ADESÃO DA EMPRESA À GOVERNANÇA CORPORATIVA

## IMPACTS ON THE CONTROLLERSHIP WITH THE COMPANY ADHERING TO CORPORATE GOVERNANCE

**ILSE MARIA BEUREN**

Universidade Federal do Paraná – UFPR (PR)

**GILTON PAULO DA SILVA**

Universidade Regional de Blumenau – FURB (SC)

### RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o reflexo que a adesão da empresa à Governança Corporativa traz à Controladoria. Para tanto foi realizada pesquisa exploratória, por meio de um estudo multicase, com abordagem qualitativa. Foram selecionadas intencionalmente três empresas de Santa Catarina listadas na Bovespa em níveis diferenciados de Governança Corporativa. Para o estudo de campo, foi encaminhado via correio eletrônico questionário contendo 14 questões, que foram respondidas pelos principais envolvidos com a Controladoria e a implantação da Governança Corporativa nessas empresas. Os resultados da pesquisa mostram que a Controladoria tem papel de destaque no processo de implantação da Governança Corporativa, uma vez que gera informações e contribui com as outras áreas para o cumprimento das exigências decorrentes. Conclui-se, com base nos casos estudados, que a Controladoria estava preparada para atender às exigências das boas práticas de Governança Corporativa, uma vez que poucas mudanças foram necessárias nas empresas pesquisadas.

**Palavras-chave:** Reflexos. Controladoria. Adesão. Governança corporativa.

## ABSTRACT

*The objective of this article is to analyze the impact that a company adhering to Corporate Governance brings in the controllership. To achieve this, exploratory research was conducted through multi-case studies within qualitative approach. Three companies from the state of Santa Catarina listed at Bovespa were intentionally selected for their differentiated levels of participation in Corporate Governance. For the field study, a questionnaire with 14 separate questions was electronically mailed to each company, with the responses coming from those employees who are responsible for the controllership and the implantation of Corporate Governance of those companies. The results of the research showed that the controllership has an important role to play in the process of implanting Corporate Governance, once it generates information and contributes to other areas to meet the resulting requirements. Based on the cases studied, it was concluded that controllership was ready to meet the needs of the good practices of Corporate Governance, once a few changes were required in the researched companies.*

**Keywords:** *Impacts. Controllership. Adhesion. Corporate Governance.*

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas passam por constantes necessidades de investimento, que nem sempre conseguem ser suportados pelo capital próprio. Uma alternativa imediata para tentar suprir a carência de recursos pode ser os financiadores, como exemplo, os empréstimos bancários. Porém, também é possível sustentar a empresa com capital de caráter mais permanente, como é o caso do mercado de capitais.

Buscar recursos no mercado de capitais implica no atendimento de diversas exigências, a começar pela imagem da empresa e a transparência dos atos administrativos. É preciso criar um ambiente que favoreça o aumento da credibilidade e da confiança do investidor, independente das exigências de órgãos de regulamentação desse mercado.

No Brasil, o órgão que regula a participação das empresas no mercado de capitais é a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Por sua vez, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) criou níveis diferenciados para as empresas participarem desse mercado, especificamente os níveis de governança 1 e 2 e o novo mercado. Cada um dos níveis de Governança Corporativa possui um conjunto de requisitos para que a empresa possa ser listada em algum deles.

Entre as diversas exigências destaca-se, para fins deste estudo, a maior transparência dos atos da administração, o que implica maior e melhor nível de evidenciação. A Controladoria, como órgão responsável pelas informações de suporte ao processo decisório nas organizações, certamente terá papel relevante no cumprimento dos quesitos de evidenciação e

transparência.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar o reflexo que a adesão da empresa à Governança Corporativa traz para a Controladoria. O pressuposto é que as empresas que possuem o órgão administrativo Controladoria institucionalizado pouco têm que se adaptar para atender às exigências da Governança Corporativa. Supõe-se que a maioria das informações necessárias para atender aos quesitos dos diferentes níveis de Governança Corporativa já é gerada pela Controladoria das empresas.

Portanto, nesse estudo abordam-se os reflexos na Controladoria com a adesão da empresa à Governança Corporativa. A abordagem do assunto mostra-se relevante porque pode auxiliar empresas que pretendem abrir seu capital e participar de processo semelhante, mas não conhecem as complexidades e exigências para as boas práticas de Governança Corporativa. Também demonstra contribuição teórica na medida em que busca evidências empíricas sobre o papel da Controladoria no processo decisório das organizações.

O artigo está organizado em seis seções, iniciando com essa introdução. Em seguida faz uma incursão nos fundamentos teóricos do estudo, com destaque às funções da Controladoria nas organizações e às exigências para os diferentes níveis de Governança Corporativa. Após, abordam-se o método e os procedimentos metodológicos da pesquisa. E, em seguida, procede-se à análise e à interpretação dos dados. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo realizado.

## 2 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NAS ORGANIZAÇÕES

Os recursos disponíveis e consumidos na produção das empresas são as fontes de geração das receitas. A gestão desses recursos envolve o planejamento e o controle para atingir o objetivo desejado, que é o lucro. Para que o investidor tenha interesse em aplicar em algum empreendimento, ele precisa ter informações confiáveis. Logo, a empresa precisa gerar informações suficientes para satisfazer os gestores e os investidores.

Essas informações são oriundas de diversas áreas, internas e externas da organização. Para geração destas informações, a empresa pode constituir uma área responsável por essa atividade, denominada Controladoria. Trata-se de um órgão interno que interage com todas as demais áreas da empresa e ainda com o ambiente externo da organização, a fim de suprir a alta administração de informações para a tomada de decisão.

O órgão administrativo Controladoria, conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 88), tem a finalidade de:

- a) garantir informações adequadas ao processo decisório; b) colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas; c) assegurar a eficácia empresarial por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

De acordo com Beuren e Almeida (2012), a Controladoria materializa-se no ambiente empresarial por meio de suas diversas funções e atividades desenvolvidas nas diversas etapas do processo de gestão. Lunke et al. (2012) destacam que estudos empíricos mostram que a Controladoria ou o *controller* estão presentes nas organizações. É possível que a empresa ainda não tenha institucionalizado a Controladoria. No entanto, independentemente da denominação que recebe em cada organização, as funções da Controladoria existem e são responsáveis por todas as informações no âmbito de planejamento e controle. Mosimann e Fisch (1999, p. 43) definem planejamento como sendo “a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais

esses objetivos devem ser alcançados”.

Mesmo que os objetivos sejam determinados pela alta administração, a Controladoria tem participação no planejamento, para o acompanhamento, o que se pode entender como controle. O Planejamento sem controle posterior perde a sua finalidade. O controle sem planejamento fica sem referência para dar um *feedback* aos seus gestores. Para Mosimann e Fisch (1999, p. 72),

o controle é uma fase do processo decisório em que, com base no sistema de informação, é avaliada a eficácia empresarial e de cada área (não apenas em termos econômicos), resultando daí ações que se destinam a corrigir eventuais distorções.

O controle é a continuidade do planejamento. Caso apresente variações em relação aos resultados esperados, o plano deve ser revisto e tomadas as ações corretivas imediatamente. A função da Controladoria é gerar informações que sustentem o processo decisório. A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2006, p. 26)

Conforme Oliveira (1999, p. 165), a Controladoria cria um valor agregado para a empresa. Por ser um órgão interno de controle e tratar de informações de diversas áreas a Controladoria tem um papel fundamental na geração de informações externas. Borinelli (2006, p. 126) ressalta que

as atividades e funções típicas de Controladoria são aquelas que fazem parte da sua essência e que, portanto, não são específicas para cada organização. O que muda [...] são as formas de distribuir essas atividades e funções pelas diversas unidades organizacionais.

Borinelli (2006) adverte sobre a fragilidade da plataforma teórica em que se assentam as discussões sobre Controladoria, particularmente sobre o escopo de atividades que cada autor a ela atribui, sendo que em alguns casos um mesmo autor é contraditório em seu raciocínio. Considerando-se as possíveis funções da Controladoria, tanto no âmbito operacional quanto no estratégico das organizações, é importante que ela

esteja preparada para atender às mais exigentes informações para seus diversos usuários.

Para o exercício de suas funções, no suporte ao processo de planejamento e controle empresarial, Beuren, Gomes e Luz (2012) destacam que a Controladoria utiliza sistemas, instrumentos, ferramentas e técnicas diversas. Cavalcante et al. (2012) aduzem que há uma diversidade de características que são determinantes nas funções da Controladoria e que podem ser influenciadas pela estrutura organizacional, pelo objeto social, pelo modelo de gestão adotado e por outras peculiaridades. Por conseguinte, parece razoável se esperar que a sua configuração venha contribuir para os fins estabelecidos.

### 3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) ([www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)) define Governança Corporativa como “o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal”. Acrescenta ainda que “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”.

Os princípios fundamentais que norteiam a boa Governança Corporativa, conforme o IBGC ([www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)), são: transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*), cumprimento das leis (*compliance*) e ética (*ethics*). Possui como pilares básicos os acionistas, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e a Auditoria Independente.

De acordo com o dicionário de finanças BOVESPA ([www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)), Governança Corporativa são “práticas e relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital”. Consta ainda que “estas práticas abrangem os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as

diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais”.

A OCDE (2004) definiu um conjunto de princípios de Governança Corporativa para servir de parâmetro às empresas de todo o mundo e promove periodicamente, em diversos países, eventos de discussão e avaliação do desenvolvimento da governança. Os princípios de governança definidos pela OCDE estão divididos em cinco temas: a) direitos dos acionistas; b) tratamento equânime dos acionistas, incluindo os minoritários e estrangeiros; c) papel das partes interessadas (*stakeholders*) na governança corporativa; d) evidenciação e transparência das informações da empresa; e) responsabilidades do conselho de administração e fiscal.

A Governança Corporativa é um conjunto de práticas e procedimentos exigidos por um contrato feito de forma espontânea entre a empresa e órgãos reguladores, com o comprometimento de apresentar informações transparentes aos usuários externos, além das exigidas por lei. No entanto, Kitagawa e Ribeiro (2009, p. 63) destacam que, “apesar do grande desenvolvimento acadêmico acerca desse tema, ainda não existe um consenso no mundo empresarial de quais seriam as melhores práticas de governança”.

Para Silveira e Barros (2008, p. 3), a Governança Corporativa compreende um “conjunto de mecanismos que visam a aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento”. No Brasil, a Governança Corporativa foi estimulada com a reforma na Lei das Sociedades por Ações, a criação do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), as linhas de crédito especiais oferecidas pelo BNDES, as novas regras de investimento por parte de fundos de pensão e o projeto de reforma das demonstrações contábeis.

A Reforma da Lei das Sociedades por Ações tem como objetivo principal fortalecer o mercado de capitais no Brasil, conferindo mais transparência e credibilidade às empresas de capital aberto, incorporando ao direito codificado algumas das práticas recomendadas de Governança Corporativa. Além disso, a BOVESPA implantou em dezembro de 2000 o Novo Mercado e os níveis diferenciados de Governança Corporativa denominados Nível 1 e Nível 2.

Conforme o IBGC ([www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)), “nos últimos anos, menos de 10% dos investimentos feitos por companhias de capital aberto no Brasil foram tomados no mercado acionário. O restante veio de empréstimos bancários ou foi suportado com capital próprio, gerado pelos lucros obtidos com a atividade empresarial”. Isso mostra que as empresas pouco atentaram para esta linha de crédito, como também os investidores não estão seguros ou culturalmente preparados para aplicação nesse mercado.

Ainda o IBGC ([www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)) relata em seu histórico que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) lançou também em 2000 o “Programa de Apoio às Novas Sociedades Anônimas” com o objetivo de desenvolver o mercado de capitais no Brasil. O programa visa a auxiliar pequenas e médias

empresas por meio de operações de capital de risco e adoção de boas práticas de Governança Corporativa. A participação do BNDES nessas empresas dá-se pela subscrição de ações ou debêntures conversíveis em ações, no percentual máximo de 35% no capital futuro da companhia.

Outro importante acontecimento foi o Conselho Monetário Nacional editar a Resolução nº 2.829, de 06 de abril de 2001, que permite às entidades fechadas de previdência privada investir um percentual maior em ações de companhias com adesão à Governança Corporativa nos Níveis 1 e 2 e no Novo Mercado da BOVESPA. (IBGC, [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br))

O Quadro 1 apresenta as exigências para cada nível da BOVESPA de adesão à Governança Corporativa.

**Quadro 1 – Comparativo das exigências por nível de adesão à governança corporativa**

Obrigações adicionais à legislação	Nível 1	Nível 2	Novo Mercado
Exigência de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias	Não	Não	Sim
Melhoria nas informações prestadas, adicionando as Informações Trimestrais (ITRs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras trimestrais – entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa.	Sim	Sim	Sim
Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando as Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras anuais – entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa.	Sim	Sim	Sim
Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas – entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas controladores, membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições.	Sim	Sim	Sim
Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS ou US GAAP	Não	Não	Sim
Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano.	Sim	Sim	Sim
Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembleias, divulgação de resultados, etc.	Sim	Sim	Sim
Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas.	Sim	Sim	Sim
Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores.	Sim	Sim	Sim
Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital social da companhia.	Sim	Sim	Sim
Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.	Sim	Sim	Sim
Conselho de Administração com mínimo de 5 membros e mandato unificado de até 2 anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% dos membros deverão ser conselheiros independentes.	Não	Sim	Sim

Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, tais como, transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo sempre que, por força de disposição legal ou estatutária, sejam deliberados em assembleia geral.	Não	Sim	Sim
Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias nas mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 80% deste valor para os detentores de ações preferenciais (tag along).	Não	Sim	Não
Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia (tag along).	Não	Não	Sim
Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível/Novo Mercado (nível que se encontra).	Não	Sim	Sim
Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.	Não	Sim	Sim
Além de presentes no Regulamento de Listagem, alguns desses compromissos deverão ser aprovados em Assembleias Gerais e incluídos no Estatuto Social da companhia.	Não	Sim	Sim

Fonte: adaptado de BOVESPA (www.BOVESPA.com.br).

Como se pode observar no Quadro 1, as obrigações adicionais, exigidas pela Governança Corporativa, que têm o envolvimento da Controladoria, são as mesmas nos três níveis de adesão, com exceção da divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais IFRS ou US GAAP. As demais obrigações, que não envolvem diretamente a Controladoria, referem-se à composição dos direitos dos acionistas. Depreende-se do exposto que o envolvimento da Controladoria no atendimento das exigências de informações independe do nível de adesão que a empresa optar.

#### 4 MÉTODO E PROCEDIMENTO DA PESQUISA

Este estudo desenvolveu-se por meio de pesquisa exploratória. Conforme Gil (2006, p. 43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. A pesquisa exploratória foi realizada por meio de um estudo multicase. Yin (2002, p. 21) destaca que, o estudo de caso permite

uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores.

Foram selecionadas intencionalmente três empresas do Estado de Santa Catarina, por estarem em níveis diferenciados de Governança Corporativa. Para o estudo de campo, foi encaminhado via correio eletrônico questionário contendo 14 questões, que foram respondidas pelos principais envolvidos com a Controladoria e a implantação da Governança Corporativa nessas empresas.

Marconi e Lakatos (2006, p. 98) definem questionário como “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Algumas perguntas foram adaptadas do questionário da dissertação “Análise dos impactos para a contabilidade no processo de implantação da Governança Corporativa”, de Dedonatto (2005). Outras foram incluídas para melhor analisar os reflexos, conforme o objetivo da pesquisa. Os dados foram coletados todos no mês de agosto de 2006.

O questionário foi enviado aos sujeitos da pesquisa (principais envolvidos com a Controladoria e implantação da Governança Corporativa nessas empresas) após contato telefônico, evitando assim que fosse respondido por pessoas que não participaram ativamente do processo de implantação do projeto de adesão à Governança Corporativa.

Os dados da pesquisa foram analisados de forma qualitativa, comparando-se e comentando as respostas individuais de cada respondente. Segundo Richardson (1999, p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a

complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Embora se tenha conferido o máximo de rigor possível à análise dos dados, um estudo multicase com apenas três empresas não representa a totalidade das organizações. Por isso os resultados da pesquisa se limitam aos casos estudados. No entanto, serve de base para outros pesquisadores que pretendem aprofundar este estudo com um número maior de empresas, inclusive com metodologia de pesquisa diferente da adotada.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção descrevem-se o perfil das empresas pesquisadas, o perfil dos respondentes da pesquisa, o processo de adesão às práticas de Governança Corporativa e o reflexo da adesão da empresa à Governança Corporativa na Controladoria.

### 5.1 Perfil das empresas pesquisadas

No Quadro 2 apresenta-se o perfil dos pesquisados, compreendendo o nome da empresa, início de suas atividades, mercado em que atua, principais produtos, faturamento anual e número de empregados, com base no exercício de 2005.

**Quadro 2** – Perfil das empresas pesquisadas

Empresa / início da atividade	Ramo e início de atividade	Mercado de atuação	Produtos	Faturamento anual	Nº de empregados
Perdigão S.A. 1934	Processo de alimentos	Interno e externo	Processados, cortes e inteiros de suínos e aves, soja, entre outros	R\$ 5.873 MI	35.556
CELESC S.A. 1955	Concessionária de Serviço Público de Energia Elétrica	Estado de Santa Catarina	Distribuição de Energia Elétrica	R\$ 4.365 MI	3.590
Cia Hering S.A. 1880	Indústria Têxtil	Interno e externo	Indústria do vestuário e moda	R\$ 400 MI	4.500

Fonte: Dados da pesquisa.

A Perdigão se encontra no Novo Mercado, o que a diferencia quanto ao nível de exigências das práticas de boa Governança Corporativa, definidos pela BOVESPA. A CELESC encontra-se no nível 2 e a Cia Hering no nível 1.

### 5.2 Perfil dos respondentes da pesquisa

No Quadro 3 apresenta-se o perfil dos respondentes dos questionários, com destaque à função que exercem na empresa, tempo na função e sua formação acadêmica. Essa informação é importante para inferir sobre o grau de compreensão das questões em relação ao assunto abordado.

**Quadro 3** – Perfil dos respondentes da pesquisa

Empresas	Função e tempo na função	Formação acadêmica
Perdigão S.A.	Coordenador de custos e informações gerenciais 2 anos	Bacharel em Ciências Contábeis Especialização em Contabilidade Gerencial e Gestão de Custos MBA em Gestão Empresarial
CELESC S.A.	Contador 8 anos	Bacharel em Ciências Contábeis Especialização em Engenharia de Avaliação e Custos Mestrado em Engenharia de Produção/Área de Gestão de Negócios
Cia. Hering S.A.	Gerente de controladoria 5 anos	Bacharel em Ciências Contábeis e em Direito Especialização em Gestão de Negócios e Direito Tributário

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os entrevistados têm formação em Ciências Contábeis, além de que buscaram pós-graduações em áreas afins. O Gerente de Controladoria

da Hering também é Bacharel em Direito e cursou uma pós-graduação em Direito Tributário.

**5.3 O processo de adesão às práticas de Governança Corporativa**

No Quadro 4 apresentam-se as perguntas e

as respostas das três empresas para melhor comparação, no que se refere ao processo de adesão às práticas de Governança Corporativa.

**Quadro 4 – O processo de adesão às práticas de Governança Corporativa**

Perguntas do questionário aplicado	Respostas do questionário
1) Qual o papel da Controladoria na implantação do processo de adesão da Governança Corporativa?	Perdigão – A Controladoria tem um papel fundamental neste processo, gerando informações confiáveis sobre as operações da Companhia, preocupando-se em refletir de forma clara e correta todos os eventos e transações ocorridas na Companhia, avaliando melhorias nos controles e formas de divulgação, além de contribuir na conscientização de outras áreas. CELESC – O papel da Controladoria é medir e avaliar o desempenho de atividades, processos e projetos, de acordo com as metas estabelecidas no planejamento estratégico e no Contrato de Gestão e Resultados. Este papel é convergente com o objetivo que levou a empresa a aderir às práticas da Governança Corporativa, ou seja, a busca pela maximização dos resultados globais da empresa. Hering – Adequação das demonstrações contábeis às exigências do nível de Governança Corporativa.
2) Que recursos foram necessários para a Controladoria na implantação (Pessoas, softwares, hardwares etc.)?	Perdigão – Pessoas. CELESC – Atualmente, a DVDC/DPPL que sucedeu a extinta Controladoria, assumindo, em parte, também o seu objetivo/missão, função básica, atribuições organizacionais e M.O., possui no seu quadro de pessoal: uma contadora na função de gerente, um engenheiro civil, um engenheiro eletricitista, duas administradoras, um contador e dois assistentes administrativos como colaboradores, além de uma secretária e de uma <i>office-girl</i> . Em termos de hardware possui seis PCs, uma impressora e futuramente um software de informações gerenciais (SIG). Hering – Não foram necessários quaisquer investimentos nesta ordem.
3) Que recursos foram necessários para a empresa na implantação da Governança Corporativa além dos já levantados no item anterior?	Perdigão – Nada mais além do esforço das pessoas e o comprometimento. CELESC – A implantação do tema foi executada pela Divisão de Governança Corporativa subordinada ao Departamento de Relações com o investidor, que possui um gerente, cinco colaboradores e uma secretária. Hering – Nenhum.
4) A empresa necessitou de consultoria para a implantação da Governança Corporativa?	Perdigão – Para adequação à SOX, a empresa contratou uma consultoria para ajudar no processo de mapeamento de riscos e pontos de controle. CELESC – Sim, a empresa contou com consultoria para a manualização de função e atribuições na adoção da função de Controladoria. Hering – Não necessitou.
5) Quais modificações foram percebidas na Controladoria com a adesão à Governança Corporativa?	Perdigão – Maior transparência, comprometimento e confiabilidade nas informações. CELESC – Houve maior transparência nas informações relativas à gestão econômica-financeira, contábil, administrativa, tributária, fiscal e operacional da empresa, facilitando, sobremaneira, a sistemática da coleta de informações sobre os desempenhos daquelas áreas pela DVDC/DPPL. Hering – Não foram observados modificações na área de Controladoria com a implantação da Governança Corporativa.
6) Para a empresa, quais modificações foram percebidas após a implementação da Governança Corporativa?	Perdigão – O reconhecimento, principalmente dos acionistas e analistas de mercado. CELESC – Ver resposta da questão 9. Hering – Não houve modificações para a empresa, à exceção de alguns pontos positivos somados junto ao mercado de capitais.
7) Houve alguma mudança estrutural da área de Controladoria após a implantação da Governança Corporativa?	Perdigão – Não. CELESC – Não, apenas a exigência de uma maior confiabilidade das informações gerenciais, fundamentadas na veracidade, completeza e pertinência de seu conteúdo. Hering – Não houve mudanças estruturais na área de Controladoria.

Fonte: Dados da pesquisa.

A primeira questão teve o objetivo de analisar o papel da Controladoria na implantação do processo de adesão à Governança Corporativa, já que o objetivo da

pesquisa é medir seus reflexos. A Perdigão respondeu que “a Controladoria teve um papel fundamental neste processo, gerando informações confiáveis sobre as

operações da companhia, preocupando-se em refletir de forma clara e correta todos os eventos e transações ocorridas na Companhia, avaliando melhorias nos controles e formas de divulgação, além de contribuir na conscientização de outras áreas". Pela resposta da CELESC, "o papel da Controladoria é medir e avaliar o desempenho de atividades, processos e projetos, de acordo com as metas estabelecidas no planejamento estratégico e no contrato de gestão e resultados. Este papel é convergente com o objetivo que levou a empresa a aderir às práticas da Governança Corporativa, ou seja, a busca pela maximização dos resultados globais da empresa". A Hering declarou somente "adequação das demonstrações contábeis às exigências do nível de Governança Corporativa". Pelas respostas desta questão, pode-se observar que embora trabalhosa e fundamental a participação da Controladoria nesse processo, não apresentou dificuldades relevantes.

Investigou-se também sobre os recursos que foram necessários para a Controladoria na implantação (pessoas, *softwares*, *hardwares* etc.) da Governança Corporativa. A Perdigão disse que necessitou de mais pessoas. A CELESC respondeu que "a DVDC/DPPL que sucedeu a extinta Controladoria, assumindo, em parte, também o seu objetivo/missão, função básica, atribuições organizacionais e M.O., possui no seu quadro de pessoal: uma contadora na função de gerente, um engenheiro civil, um engenheiro eletricista, duas administradoras, um contador e dois assistentes administrativos como colaboradores, além de uma secretária e de uma *office-girl*. Em termos de *hardware* possui seis PCs, uma impressora e futuramente um *software* de informações gerenciais (SIG)". Tanto a Perdigão quanto a CELESC, necessitaram de mais pessoas para atender às exigências da Governança Corporativa. A CELESC ainda precisou implementar um SIG. Já na Hering "não foram necessários quaisquer investimentos nesta ordem", o que pode significar que a empresa já tinha suas informações num nível bastante elevado de exigência.

Mais do que recursos indispensáveis para a Controladoria, procurou-se verificar que recursos foram necessários para a empresa na implantação da Governança Corporativa além dos já levantados no item anterior. Na Perdigão foi informado que "nada além do esforço das pessoas e o comprometimento", dando

ênfase no comprometimento de todos. A CELESC declarou necessidade de alguns recursos adicionais, pois "a implantação do tema foi executada pela Divisão de Governança Corporativa subordinada ao Departamento de Relações com o investidor, que possui um gerente, cinco colaboradores e uma secretária". A Hering, conforme sua declaração, não necessitou de recursos adicionais.

Com o intuito de analisar os recursos, necessários de terceiros, foi questionado se a empresa precisou de consultoria para a implantação da Governança Corporativa. A Perdigão admitiu a necessidade de consultoria "para adequação à SOX, para ajudar no processo de mapeamento de riscos e pontos de controle". Da mesma forma a CELESC contou com consultoria para a manualização de função e atribuições na adoção da função de Controladoria. Já a Hering não necessitou de qualquer tipo de consultoria.

Ao verificar quais modificações foram percebidas na Controladoria com a adesão à Governança Corporativa, a Perdigão declarou "maior transparência, comprometimento e confiabilidade nas informações". Da mesma forma a CELESC informou que "houve maior transparência nas informações relativas à gestão econômica-financeira, contábil, administrativa, tributária, fiscal e operacional da empresa, facilitando, sobremaneira, a sistemática da coleta de informações sobre os desempenhos daquelas áreas pela DVDC/DPPL". Por sua vez, a Hering não observou modificações na área de Controladoria com a implantação da Governança Corporativa.

Ao analisar quais modificações foram percebidas pela empresa, após a implantação da Governança Corporativa, a Perdigão observou "o reconhecimento, principalmente dos acionistas e analistas de mercado". A CELESC observou maior transparência nas informações, facilitando, sobremaneira, a sistemática da coleta de informações. Já na Hering "não houve modificações para a empresa, à exceção de alguns pontos positivos somados junto ao mercado de capitais", que nesse caso era seu único objetivo.

Separadamente foi investigado se houve alguma mudança estrutural da área de Controladoria após a implantação da Governança Corporativa. Todas responderam que não. A CELESC chamou atenção para

apenas “a exigência de uma maior confiabilidade das informações gerenciais, fundamentadas na veracidade, completeza e pertinência de seu conteúdo”. Mais uma vez, entende-se que foram poucos os reflexos na Controladoria com a adesão das empresas à Governança Corporativa.

#### 5.4 Reflexo da adesão da empresa à Governança Corporativa na Controladoria

No Quadro 5 apresentam-se as perguntas e as respostas das três empresas para melhor comparação, no que se pode analisar o reflexo da adesão da empresa à Governança Corporativa na Controladoria.

**Quadro 5 – Reflexo da adesão da empresa à Governança Corporativa na Controladoria**

Perguntas do questionário aplicado	Respostas do questionário
1) Quais objetivos levaram a empresa aderir às práticas da Governança Corporativa?	Perdigão – Aumentar o valor da sociedade, a transparência na divulgação das informações, a responsabilidade corporativa, as boas práticas administrativas, profissionalização, ações sociais, ética e a preocupação com meio ambiente, foram os principais objetivos. CELESC – Ingresso da empresa no mercado de capitais e busca de modelo de gestão profissional. Hering – Para atendimento de operações financeiras junto ao BNDES.
2) Os objetivos vislumbrados pela adesão da Governança Corporativa foram atingidos?	Perdigão – Foram. CELESC – Sim, em parte, o ingresso no mercado de capitais apresenta restrições por ser empresa pública. Hering – Sim.
3) Quem foi o responsável pelo processo de implantação?	Perdigão – Principalmente nossa Diretoria de Relacionamento com Investidores CELESC – O Diretor Presidente. Hering – O Departamento de Controladoria com área de Acionistas.
4) Quais foram as dificuldades da empresa na implantação da Governança Corporativa?	Perdigão – As principais dificuldades estão relacionadas à implementação de novos processos e mudanças de cultura que são necessárias para atingir os objetivos de Governança Corporativa. CELESC – Certamente as dificuldades naturais que acompanham todo e qualquer processo de implantação de uma nova prática numa empresa. Hering – Questões de ordem operacional, nada de relevante.
5) Houve resistência por parte de alguma área no processo de implantação?	Perdigão – Não. CELESC – Ver resposta da questão 5. Hering – Não houve resistências.
6) Houve divulgação interna sobre a adesão à Governança Corporativa?	Perdigão – As boas práticas de governança corporativa foram amplamente divulgadas e incorporadas pela companhia. CELESC – Houve divulgação e a Celesc foi a primeira empresa no país a aderir ao Nível 2 de governança. Hering – Sim, houve.
7) O processo está concluído ou ainda falta implantar algumas exigências? Quais?	Perdigão – Dentro daquilo que a empresa se propôs a fazer já está concluído, porém há sempre algo mais a se buscar, é quase que uma melhoria contínua. CELESC – O processo está concluído, porém, sempre devemos observar qualquer alteração do regulamento de práticas diferenciadas de Governança Corporativa. Hering – O processo encontra-se concluído.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Na primeira questão buscou-se verificar quais objetivos levaram a empresa a aderir às práticas da Governança Corporativa. A Perdigão (Novo Mercado) respondeu que os principais objetivos eram “aumentar o valor da sociedade, a transparência na divulgação das informações, a responsabilidade corporativa, as boas práticas administrativas, profissionalização, ações sociais, ética e a preocupação com meio ambiente”. A CELESC (Nível 2) buscou um “ingresso no mercado de capitais e um modelo de gestão profissional”. Já a

Hering (Nível 1) somente “para atender às operações de financiamento junto ao BNDES”.

Na questão 2 procurou-se saber se os objetivos vislumbrados pela adesão à Governança Corporativa foram atingidos. A Perdigão e a Hering atingiram seus objetivos, mas a CELESC, em parte. Relata que “o ingresso no mercado de capitais apresenta restrições por ser empresa pública”.

Com as respostas das questões 1 e 2, pode-se observar que ocorreu um aumento do valor da

sociedade por meio da adesão à Governança Corporativa, mesmo que na CELESC tenha acontecido parcialmente por se tratar de empresa pública.

Procurando identificar a responsabilidade da Controladoria na implantação da Governança Corporativa, perguntou-se quem foi o responsável pelo processo de implantação. A Perdigão respondeu ser principalmente a Diretoria de Relacionamento com Investidores. Na CELESC, o Diretor presidente. Somente na Hering a responsabilidade partiu do Departamento de Controladoria junto com o departamento de Acionistas.

Ao analisar as dificuldades da empresa na implantação, buscou-se verificar os reflexos na Controladoria com a adesão à Governança Corporativa. A Perdigão respondeu que “as principais dificuldades estão relacionadas à implementação de novos processos e mudanças de cultura que são necessárias para atingir os objetivos de Governança Corporativa”. A CELESC respondeu que “certamente as dificuldades naturais que acompanham todo e qualquer processo de implantação de uma nova prática numa empresa”. A Hering informou “questões de ordem operacional, nada de relevante”. Considerando que a implantação de um novo projeto sempre traz processos de mudança, pode-se considerar que as dificuldades apresentadas não foram de ordem técnica, mas sim comportamental.

Buscou-se averiguar se houve resistência por parte de alguma área no processo de implantação. Todas as empresas declararam não ter havido resistência, além das dificuldades naturais que acompanham todo e qualquer processo de implantação de uma nova prática numa empresa, conforme comentado pela CELESC.

Quanto à divulgação interna sobre a adesão à Governança Corporativa, todas declararam que houve divulgação interna. A Perdigão chamou a atenção por reconhecer que foi amplamente divulgado. A CELESC salientou ter sido a primeira empresa no país a aderir ao nível 2 de Governança Corporativa.

Finalizando o estudo e para compreensão das respostas que investigam os reflexos na Controladoria da empresa com a adesão à Governança Corporativa, foi questionado se o processo está concluído ou se ainda falta implantar algumas exigências. Todos declararam que o processo está concluído, porém a

Perdigão e a CELESC admitem ter algo mais a buscar. A Perdigão ressaltou a necessidade de melhoria contínua. A CELSC informou estar atenta a qualquer alteração do regulamento de práticas diferenciadas de Governança Corporativa.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo deste artigo foi analisar o reflexo que a adesão da empresa à Governança Corporativa traz à Controladoria. Foram selecionadas intencionalmente três empresas do Estado de Santa Catarina listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), por estarem em níveis diferenciados de Governança Corporativa. Para o estudo de campo, foi encaminhado via correio eletrônico um questionário para ser respondido pelos principais envolvidos com a Controladoria e implantação da Governança Corporativa.

Os resultados da pesquisa mostram que as empresas pesquisadas atingiram seus principais objetivos ao aderir às boas práticas de Governança Corporativa, que foram aumentar o valor da sociedade para a captação de recursos de terceiros e melhorar a transparência nas informações fornecidas aos seus usuários.

Constatou-se também que nem sempre a Controladoria é a principal responsável pela implantação, mas que tem papel fundamental nesse processo, gerando informações confiáveis para medir e avaliar o desempenho das atividades, de acordo com as metas definidas pelo planejamento estratégico.

Foram necessários alguns recursos adicionais, como pessoas e sistema de informação gerencial, para o atendimento de algumas exigências, além do comprometimento de todos os envolvidos. Mesmo assim, não foram considerados relevantes os investimentos. Também em dois casos foi necessária uma consultoria para o mapeamento de processos e a adequação das informações às boas práticas de Governança Corporativa.

Entre as modificações percebidas na Controladoria, com a adesão à Governança Corporativa, foram mencionadas maior transparência, comprometimento e confiabilidade nas informações. Os respondentes da pesquisa consideraram as dificuldades como normais na implantação de um novo programa e

mudança de cultura interna.

A implantação das práticas de Governança Corporativa teve plena divulgação internamente e nenhuma resistência foi percebida que comprometesse o seu resultado, conforme os respondentes da pesquisa. As principais mudanças causadas pela implantação, em decorrência das exigências dos órgãos reguladores, foram informações confiáveis.

Conclui-se, com base nos casos estudados, que poucos foram os reflexos na Controladoria das empresas com a adesão à Governança Corporativa. Esta constatação pode decorrer do fato de a

Controladoria nas empresas pesquisadas já estar preparada para atender às exigências das boas práticas de Governança Corporativa.

No entanto, os resultados da pesquisa se restringem aos três casos analisados. Portanto não podem ser extrapolados para outras empresas. Como recomendação para próximas pesquisas, sugere-se estende-la a um maior número de empresas. Também se recomenda utilizar como estratégia de pesquisa, em substituição ao questionário, entrevistas, pois, dessa forma, o pesquisador poderia interagir e qualificar melhor as questões.

## REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: **Controladoria: agregando valor para a empresa**. SCHMIDT, Paulo (Org.). Porto Alegre: Bookman, 2002. pp. 15-38.

BEUREN, Ilse Maria; ALMEIDA, Dalci Mendes de. Impactos da implantação das normas internacionais de contabilidade na controladoria: um estudo à luz da teoria da estruturação em uma empresa têxtil. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 653-670, out./dez. 2012.

BEUREN, Ilse Maria; GOMES, Ely do Carmo Oliveira; LUZ, Rodrigo Marciano da. Motivações para implantar a área organizacional de controladoria em grandes empresas. **Gestão & Regionalidade**. v. 28, n. 82, jan./abr. 2012.

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

CAVALCANTE, Danival Sousa; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; PONTE, Vera Maria Rodrigues; GALLON, Alessandra Vasconcelos. Características da controladoria nas maiores companhias listadas na BM&FBovespa. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 3, p. 113-134, jul./set., 2012.

DEDONATO, Omeri. **Análise dos impactos para a contabilidade no processo de implantação da governança corporativa**. 2005. 162 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2005.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3º revisão, 31 mar. 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 27 jul. 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KITAGAWA, Carlos Henrique; RIBEIRO, Maísa de Souza. Governança corporativa na América Latina: a relevância dos princípios da OCDE na integridade dos conselhos e autonomia dos conselheiros. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, v. 20, n. 51, p. 61-76, set./dez. 2009.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci; SOUZA, Claudio Marcio de; ROSA, Fabricia Silva da. Análise da legitimidade sociopolítica e cognitiva da controladoria no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 23, n. 59, p. 89-101, maio/ago. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSIMAN, Clara Pelleginello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO). **OECD Principles of Corporate Governance**. 2004. 69 p. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2010.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, planejamento de lucro. In: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. pp. 147-187.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres Barreira de Campos. Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. **REAd**, ed. 61, v. 14, n. 3, set./dez. 2008. YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

## ENDEREÇO DOS AUTORES:

### ILSE MARIA BEUREN

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, Campus III  
Jardim Botânico | CEP: 80210-070 | Curitiba/PR  
E-mail: ilse.beuren@gmail.com

### GILTON PAULO DA SILVA

Rua Antônio da Veiga, 140, Sala D 202 | Victor Konder  
Caixa Postal 1507 | CEP 89012-900 | Blumenau/SC  
E-mail: gilton@gestao.com.br

**Submissão em** 29/03/2013

**Revisão em** 22/04/2013

**Aceito em** 12/07/2013