



Perfil das Estruturas de Controle Interno e Externo das Maiores Companhias de Capital Aberto do Brasil

Albenir Rêgo Barbosa, Stenio Wagner Pereira de Queiroz,
Agnello Rufino da Silva Júnior

RESUMO

O crescimento dos mercados, do tamanho das empresas e a evolução dos relacionamentos com seus diversos públicos levam as organizações a buscar mecanismos eficientes de controle de suas atividades. Esses mecanismos são desempenhados por órgãos dentro e/ou fora de sua estrutura organizacional. Neste trabalho, de natureza qualitativa através de uma abordagem descritiva dos dados secundários, o objetivo geral foi apresentar o perfil das estruturas de controle das maiores empresas de capital aberto do Brasil, participantes do ranking de 2014 da Revista Exame Maiores e Melhores, confrontando as modalidades de controle utilizadas e o valor gasto com auditoria pelas mesmas. Nos resultados identificou-se que a maioria das empresas utiliza mecanismos de controle interno e que os valores gastos com auditoria independente apresentaram influência do valor de mercado, valor do ativo e da idade da empresa. Observou-se, ainda, que a demanda por serviços de auditoria externa é, na sua maioria, por serviços de análises das demonstrações financeiras e contábeis.

Palavras-chave: Dimensões do Controle; Auditoria Independente; Governança Corporativa;

1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos, as empresas tinham certos requisitos, como mercado abundante, protecionismo governamental, fidelidade do consumidor, que davam certa estabilidade para que se posicionassem de forma sólida. Havia nesse ambiente certa margem de tolerabilidade relacionada com o desperdício e a ineficiência (OLIVEIRA, 2009). No ambiente contemporâneo, o cenário é de competição global e acontece em todos os níveis, quer seja interno ou externo.

Contemporaneamente, há empresas sediadas na China que conseguem influenciar a política de preços com concorrentes aqui no Brasil. Esse fenômeno, denominado globalização, forçou as empresas a se adaptarem a uma nova realidade: a busca da eficiência, no que diz respeito suas operações e ao relacionamento com os investidores. E este é um ponto para a sobrevivência de qualquer organização (BARBOSA, 2001).

Estudos sobre esse relacionamento, como o de Jensen e Meckling (1976), denominado Teoria da Firma, apontam que podem existir conflitos de interesses entre os acionistas de uma empresa e sua Administração, o que ocasionam os chamados “custos de agência”, que são decorrentes de práticas de má gestão administrativa de recursos. Os autores apontam que a solução gira em torno do alinhamento dos interesses das partes envolvidas. Esse alinhamento tem como fundamento a proteção da organização, e é conseguido com a separação de forma clara entre a propriedade e a gestão (HITT; HOSKISSON, 2003).

Nesse contexto, para auxiliar as empresas, na busca da eficiência, proteção dos investidores, e transparência das informações, surgem os órgãos de controle, os quais são representados internamente pela Controladoria, Auditoria Internas e/ou Comitê de Auditoria, e externamente pelas Auditorias Independentes (IBGC, 2015).



O presente estudo procura descrever o perfil das estruturas de controle das maiores empresas de capital aberto do Brasil, participantes do ranking de 2014 da Revista Exame Maiores e Melhores, confrontando as modalidades de controle utilizadas e o valor gasto com auditoria pelas mesmas, a partir de uma investigação da composição das suas estruturas organizacionais através de fontes secundárias.

Diante disso, procura-se responder a seguinte questão da pesquisa: **Qual o perfil do controle das maiores companhias de capital aberto do Brasil e suas demandas por serviços de Auditoria Independente?**

O trabalho justifica-se pela abordagem que a literatura faz ao tema controle e a sua importância em organizações contemporâneas, tratando os controles internos e externos de forma específica nessas organizações, mostrando suas características, semelhanças e diferenças. Foram utilizadas as 100 maiores empresas do ranking de 2014 da Revista Exame Maiores e Melhores.

A partir do objetivo geral, procurou-se responder a três objetivos específicos: (i) revisar a literatura sobre o controle empresarial e a capacidade de governança empresarial, (ii) descrever a estrutura de controle interno e identificar a existência de unidades de Controladoria e Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria nas estruturas organizacionais, e (iii) identificar como se dá a demanda por serviços de Auditoria Independente.

A escolha da amostra se deu em razão, principalmente, das empresas serem de capital aberto e, por isso, são sujeitas às regras da contabilidade das sociedades anônimas, da Comissão de Valores Mobiliários e da Boa Governança Corporativa do IBGC. Por conseguinte, devem manter pelo menos uma estrutura de controle sobre suas atividades. Além disso, somente alguns estudos revelam como os órgãos de controles de grandes empresas se configuram dentro do seu organograma, privilegiando-os de forma individualizada.

Além desta primeira seção de introdução, este trabalho apresenta outras cinco seções, ficando a segunda seção com a governança corporativa e o controle empresarial; a terceira seção mostra estudos empíricos anteriores sobre as estruturas de controles; a quarta seção apresenta os procedimentos metodológicos; a quinta seção apresenta os resultados desta pesquisa; na sexta seção são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CONTROLE EMPRESARIAL

A complexidade das organizações é vista como o ponto de partida para a separação das atividades de propriedade e controle (ASSUNÇÃO et al., 2014). A atividade ou função de controle, contemporaneamente, ganha um novo escopo, tendo em vista o equilíbrio das organizações.

A importância do desenvolvimento de alternativas de manutenção e equilíbrio organizacional foi atestada por problemas envolvendo grandes corporações no final do século vinte. Isso foi identificado após a eclosão de vários escândalos financeiros nos Estados Unidos, em especial na década de 1980, intensificando-se nos anos 1990 (ASSUNÇÃO et al., 2014).

Nesse sentido, a não acumulação pelo proprietário da função de Administração da empresa implica no chamado conflito de agência, um conflito entre os interesses do principal, o proprietário, e os interesses particulares do agente, o administrador (LÉLIS; MÁRIO, 2009).

Com isso, em decorrência da separação da propriedade e do controle da empresa ocorrem profundas mudanças na forma de gerenciá-la, visto que os administradores, os



agentes, tendem a considerar nas tomadas de decisões não apenas o interesse do proprietário, o principal, mas também seus próprios interesses (NASCIMENTO; BIANCHI, 2005).

Ainda conforme Nascimento e Bianchi (2005), o sentimento de insegurança e desconfiança existente entre o principal e o agente é o combustível que alimenta os conflitos intrínsecos a essa relação e que gera apreensão e a necessidade da criação de mecanismos que revistam as operações da organização com a segurança necessária para que a integridade de seus resultados seja preservada e as transações que os formam sejam conduzidas com eficácia e transparência.

A evolução dos mercados de capitais internacionais, e a necessidade do *full disclosure*, para garantir acesso às informações a todos os públicos interessados também denominados *stakeholders*, levou à popularização do termo “governança corporativa”, que passou a ser utilizado de forma ampla (SEGRETI; PELEIAS; RODRIGUES, 2006). Seu surgimento se deu, dentre outros objetivos, para reduzir os conflitos dessa separação entre propriedade e Administração, aperfeiçoando os mecanismos de controle das organizações (ASSUNÇÃO et al., 2014).

Com isso, o controle organizacional, em sentido amplo, dá suporte para o entendimento do que representa a governança corporativa para as organizações (NASCIMENTO; BIANCHI, 2005). A teoria da agência, para Silva e Seibert (2015), é o alicerce da governança corporativa para organizações com fins lucrativos, pois sua construção, definições, princípios e valores estão intrinsecamente relacionados ao conflito entre o principal e o agente.

Cabe dizer ainda, que a governança corporativa é um conjunto de boas práticas organizacionais. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é quem define os princípios que regem esse conjunto de boas práticas. O sistema de governança corporativa no Brasil é composto basicamente pelos sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e pela secretaria de governança corporativa (IBGC, 2015).

Adaptados às peculiaridades socioeconômicas, culturais e jurídicas de cada país, no Brasil os princípios do sistema de governança corporativa são quatro (IBGC, 2015):

- **Transparência:** disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas as informações impostas pela lei ou regulamentos;
- **Equidade:** refere-se a tratamento igualitário a todos os sócios e demais *stakeholders*;
- **Prestação de contas:** os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação e assumir integralmente as consequências de seus atos e omissões;
- **Responsabilidade corporativa:** deve-se zelar pela sustentabilidade das organizações, em busca da sua longevidade, adicionando considerações de ordem social e ambiental nas definições estratégicas e operacionais.

Devido aos conflitos de interesses entre o principal e o agente na evolução das organizações e em consequência da separação entre a propriedade do negócio e sua Administração, através da teoria da agência, procura-se reduzir esses conflitos e assim surge a governança corporativa e seus princípios de equilíbrio organizacional. Em se tratando de grandes empresas listadas na Bovespa, a governança corporativa adiciona entendimento acerca da importância de um outro conceito que lhe é inerente: o de controle organizacional.



2.1.1 O Controle Interno

O mundo empresarial se encontra constantemente em evolução, aumentando a complexidade do ambiente externo das organizações devido à fatores como regulamentação, concorrência e mercado consumidor. Nesse sentido, as organizações precisam se adaptar a essa evolução, com o auxílio de um órgão administrativo que contribua para a manutenção e aperfeiçoamento das atividades empresariais, tendo em vista a continuidade da empresa. (CAVALCANTE et al., 2012).

Malacrida e Yamamoto (2006), afirmam que a Contabilidade interage com a governança corporativa na tentativa de indicar caminhos, não apenas em relação às questões concernentes aos controles internos como também à prestação de contas, a qual envolve, entre outras, a divulgação das informações a todos os interessados. Vale destacar a importância da Contabilidade, pois apesar da governança corporativa tratar fundamentalmente sobre monitoramento, qualidade e avaliação de processos de gestão, esses processos estão também muito ligados às normas da Contabilidade.

A partir do surgimento de grandes corporações, respaldada em uma gestão mais científica de suas atividades a área de Controladoria de uma empresa surge com um papel fundamental na mediação dos conflitos entre seu principal e seus agentes.

Conforme Nascimento e Bianchi (2005) além de ser sua a função de manutenção do sistema de controles internos, estabelecidos para a proteção dos ativos organizacionais, à Controladoria cabe também a tarefa de auxiliar na construção do sistema de informações econômico-financeiras da organização e sobre ele exercer controle.

A Controladoria surgiu, então, para suprir as necessidades de planejamento e controle do complexo processo de gestão das organizações atuantes num ambiente marcado pela globalização e pela contínua evolução. Dessa forma, deve acompanhar todas as alterações que ocorrem no mercado global e que possam impactar nos negócios da empresa (CAVALCANTE et al., 2012).

Conforme o IBGC (2015), os órgãos de fiscalização e controle são compostos pelo Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal, Auditoria Independente e Auditoria Interna. O IBGC, cabe destacar, não faz menção explicitamente à Controladoria como área organizacional ou função nas organizações.

Nessa perspectiva, apresenta-se duas correntes de pensamento, uma que a defende como ramo do conhecimento e outra que a reconhece como unidade administrativa de negócios (CAVALCANTE et al., 2012). A literatura não é homogênea ao apresentar as funções da Controladoria (BORINELLI, 2006). Para este autor, existem três abordagens distintas de estudo e organização para a Controladoria: aspectos conceituais, aspectos procedimentais e aspectos organizacionais.

Os aspectos conceituais tratam da reconstrução conceitual de uma teoria e procura definir a Controladoria como ramo do conhecimento humano. Os aspectos procedimentais estudam os elementos relativos ao seu funcionamento, quando se consideram as entidades. Já quanto aos aspectos organizacionais procura-se entendê-la como unidade organizacional (BORINELLI, 2006).

Apesar dessa visão diversificada, a Controladoria deve estar munida de algumas ferramentas das quais faz uso para que sua função seja desempenhada da melhor forma possível e consiga conduzir a organização para o alcance dos seus objetivos (NASCIMENTO E VEIGA, 2006). Dentre as principais ferramentas que ela utiliza, destaca-se: o processo de gestão, os sistemas de informações e os controles internos. Além dessas, há uma diversidade



de outras características que podem ser influenciadas pela estrutura organizacional, pelo objeto social e pelo modelo de gestão adotado (CAVALCANTE et al., 2012).

Conforme a variação dos tipos organizacionais, podem existir três possíveis níveis hierárquicos, para posicionar a área de Controladoria na estrutura organizacional: controladoria corporativa, controladoria divisional (planta) e unidade de negócio (CAVALCANTE et al., 2012).

Borinelli (2006) entende que as principais áreas internas que a compreendem, segundo a literatura, mesmo reconhecendo que não há consenso entre os autores, são: contabilidade de custos, contabilidade fiscal, contabilidade financeira, contabilidade societária, auditoria interna, contabilidade gerencial, contabilidade por responsabilidade, planejamento e controle, planejamento financeiro, estatística e análise e sistema de informações gerenciais.

A Controladoria pode ainda ser considerada um mecanismo interno de governança corporativa (NASCIMENTO E BIANCHI, 2005). Suas práticas podem abranger finalidades não comuns na literatura, como, por exemplo, aquelas relacionadas à governança corporativa e ao capital humano (CAVALCANTE, 2012).

Nesse sentido a figura do profissional responsável pela área de Controladoria nas empresas ganha enorme atenção. Conforme afirma Nascimento e Bianchi (2005) o *controller* - profissional que lidera essa área - deve ser justo e imparcial, pois ele informa à alta Administração todos os atos e fatos econômicos decorrentes dos gestores organizacionais. Esse profissional é o responsável pelas informações contábeis, pelos controles internos, e tem conhecimento e domínio sobre o conteúdo das demonstrações contábeis e dos demais relatórios gerenciais (NASCIMENTO; REGINATO; VEIGA, 2007).

Entende-se que a Controladoria, através de seus relatórios, que fornecem informações importantes para tomar decisões estratégicas e que, como consequência, afetam o processo decisório, possibilitando a obtenção de níveis de eficácia no resultado econômico, além de fomentar a transparência nas ações dos gestores, contribui com a teoria da agência para a redução dos custos de agência (BIANCHI E NASCIMENTO, 2005). E como área organizacional pressupõe um conjunto de atividades específicas da gestão de organizações complexas, com definições múltiplas de sua área de atuação e especificidades e, conforme a estrutura organizacional existente.

2.1.2 O Controle Externo

O contexto atual frente às novas regras impostas aos processos organizacionais nas empresas evidenciou a necessidade de um maior controle dos processos, sejam eles em qualquer instância e considerando o ambiente interno e externo que lhes envolvem. Essas novas regras dizem respeito, em grande parte, ao processo de controle organizacional externo e está vinculado à um conjunto de procedimentos regulatórios que interferem no dia-a-dia dessas empresas.

Com isso, os conselhos de administração nas empresas têm a prerrogativa de constituir cinco comitês para auxiliar nas tomadas de decisões e descentralizar alguns pontos da gestão: Comitê de Auditoria, de finanças, de pessoas, de riscos e de sustentabilidade (IBGC, 2015).

O Comitê de Auditoria é o órgão criado para tratar de assuntos referentes à auditoria externa, gestão de riscos, avaliação do controle interno e elaborar demonstrações financeiras transparentes revestidas de maior confiabilidade (CUNHA et al., 2015). Ele deve também assegurar a integridade e efetividade dos controles internos para a produção de relatórios financeiros, visando proteger interesses de acionistas e outras partes interessadas (IBGC, 2015).



Cunha et al. (2015) mencionam três características próprias do Comitê de Auditoria e que asseguram o cumprimento das suas funções. São elas: o tamanho, a independência e a expertise. É importante asseverar que enquanto o Comitê de Auditoria é um órgão de assessoramento do conselho de administração, o Conselho Fiscal tem como objetivo fiscalizar os atos da Administração.

Assim, a existência do primeiro não exclui a possibilidade da instalação do segundo (IBGC, 2015). A partir disso subentende-se a confiabilidade das informações financeiras como uma das condições essenciais para o adequado funcionamento dos mercados (DANTAS; MEDEIROS, 2015).

Ainda de acordo com os autores, entre os aspectos que podem contribuir para um ambiente de confiança se insere o trabalho dos auditores independentes, historicamente associados ao propósito de assegurar a credibilidade do processo de divulgação financeira. A Auditoria Externa ou Independente pode assegurar que as informações contábeis disponibilizadas publicamente estejam corretas e limitar a possibilidade de o controlador manipular resultados e expropriar os acionistas, evitando, com isso, o desalinhamento dos diferentes interesses envolvidos (HALLAK; SILVA, 2012).

Cabe ao conselho de administração selecionar os profissionais ligados à Auditoria Independente, aprovar seus respectivos honorários, ratificar um plano de trabalho, e avaliar o seu desempenho, podendo contar, para isso, com o auxílio do Comitê de Auditoria conforme o IBGC (2015).

A atribuição principal do auditor independente é o de emitir parecer sobre as demonstrações financeiras preparadas pela Administração, sua adequação, seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização (IBGC, 2015). Ressalta-se ainda, que, de acordo com Hallak e Silva (2012), a Auditoria Externa só serve adequadamente ao propósito de mitigar os conflitos de agência se houver independência do auditor. Não pode existir, por exemplo, dependência financeira da dessa área em relação ao seu cliente. Isso ocorre quando existe venda de serviços de não-auditoria como as consultorias.

3 ESTUDOS EMPÍRICOS ANTERIORES

Nesta seção, são apresentados resumidamente, através do Quadro 1, pesquisas sobre o tema controle nas organizações que foram utilizadas como referencial no presente trabalho e que foram consideradas de fundamental importância para o tema em questão.

Os trabalhos foram identificados como os mais relevantes tendo em vista responder à questão de pesquisa do presente estudo para um período de 15 anos, compreendendo o intervalo de 2000 a 2015.



Quadro 1 – Pesquisas realizadas sobre o controle interno e externo em organizações

Ano	Título	Resumo
2002	Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária	Demonstra as novas posturas, atitudes e percepções que, ao lado de novas técnicas e instrumentos de trabalho, devem ser adotados por um contador para se transformar num moderno <i>Controller</i> .
2004	Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria	Conceitua os vários tipos de riscos inerentes ao negócio e compreende o controle da custódia, do desempenho e da qualidade da informação. Além disso, demonstra que os controles devem ser feitos de forma integrada e unificada num único órgão e que esse órgão deve ser a Controladoria, que deve ser reformulada e ter um posicionamento na estrutura organizacional das empresas totalmente independente dos órgãos de administração.
2005	Controles Internos como um instrumento de Governança Corporativa	Faz uma relação entre o gerenciamento dos riscos via controle interno e a governança corporativa
2005	A Controladoria como um mecanismo interno de Governança Corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente	Buscaram identificar características intrínsecas às atividades da área de Controladoria que credenciassem esta área a ser um instrumento interno de governança corporativa, através de seu foco na facilitação do processo de tomada de decisões e na manutenção de procedimentos de controle que assegurem o nível necessário de transparência das informações acerca do produto das ações dos gestores no manuseio dos recursos a eles confiados para o exercício de suas atividades.
2006	A utilização pela Controladoria dos trabalhos da Auditoria Interna e externa sobre o sistema de controle interno: um estudo nas grandes empresas do estado do Ceará	Investigou com que objetivos a Controladoria utiliza os trabalhos desenvolvidos pela Auditoria Interna e Externa sobre o controle interno, com foco nas grandes empresas localizadas no Estado do Ceará.
2008	A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a Controladoria	Procura demonstrar a interdependência entre a Teoria da Agência, a Governança Corporativa e a Controladoria, evidenciando que esses conceitos estão intimamente ligados e que, se utilizados em consonância, ajudam a adequar os resultados obtidos com os desejados pelos proprietários.
2009	Considerações sobre as funções da Controladoria nos estados Unidos, Alemanha e Brasil	Identifica um conjunto de funções da Controladoria em manuais e obras de referência nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil.
2015	Análise dos Relatórios de Auditoria Independente das Empresas do Novo Mercado do ano de 2011 a 2013	Verifica como estão expressos em termos das demonstrações contábeis, os relatórios de Auditoria independente das empresas cadastradas no novo mercado do ano-calendário de 2011 a 2013.
2015	Concentração de propriedade e qualidade da governança da empresa brasileira	O estudo fez uma análise da relação entre concentração de propriedade e qualidade da governança corporativa.

Fonte: elaborado pelos autores

Essas pesquisas trazem, de maneira genérica, abordagens que trabalham os modelos de controle de forma individualizada, com uma ênfase maior no controle interno, através de uma especificação e caracterização do órgão de controladoria nas organizações.



4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e, quanto ao seu propósito descritiva. A pesquisa descritiva busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se deseja analisar. Pretende medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem. (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Os dados utilizados nessa pesquisa foram coletados por meio de fontes secundárias e correspondem a informações disponibilizadas nos sites das companhias listada na amostra, bem como as informações prestadas a Comissão de Valores Mobiliários- CVM através dos relatórios de Referência do ano de 2014.

Na definição de Cooper e Shindler (2011), fontes secundárias são interpretações de dados primários. Durante o processo de pesquisa, o investigador pode coletar documentos qualitativos, que podem ser documentos públicos ou documentos privados (CRESWELL, 2010). Para a condução da pesquisa científica, cabe destacar que, o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados e evitar distorções de análise e interpretação. Para o presente estudo foram utilizados, a partir da revisão da literatura, dados qualitativos. Paralelamente, as fontes secundárias de dados da pesquisa foram submetidas à análise e tratamento através de planilhas do Excel e da subdivisão da amostra em quartis (RICHARDSON, 2008).

O período de visita aos sites eletrônicos das companhias e o acesso aos relatórios de referência disponibilizados ocorreu entre os meses de outubro a dezembro de 2015. A amostra considerada nessa pesquisa foram as 100 (cem) companhias brasileiras de capital aberto listadas no ranking das Maiores e Melhores de 2014 organizado pela Revista Exame.

Dessa forma, o presente estudo foi realizado em três etapas, sendo a primeira referente à revisão da literatura sobre o tema. Posteriormente foi realizada a coleta de dados secundários e em seguida a análise desses dados. Considerou-se como estrutura de controle interno as unidades organizacionais de Controladoria, Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como resultado inicial da investigação constatou-se que das 100 companhias que compõem a amostra, 54 delas disponibilizaram a informação que possuem unidade de Controladoria, assim como 77 companhias informaram possuir unidade de Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria. Já aquelas que divulgaram possuir ambas as estruturas corresponderam a 47 companhias. Percebeu-se ainda, que entre as companhias que divulgaram possuir unidade de Controladoria, 34 delas tinham essa unidade estabelecida nos seus organogramas e outras 20 não. Cabe acrescentar que, das companhias com unidade de Controladoria, 63% apresentaram a unidade em seus organogramas e 37% dessas companhias não identificaram a unidade na estrutura organizacional.

De maneira semelhante, entre aquelas que divulgaram possuir unidade de Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria, 45 expressaram essa unidade nos seus organogramas, sendo que 32 companhias não destacaram essa unidade no organograma. Isso corresponde à 58,4% e 41,6% em termos percentuais. Por último, das companhias que divulgaram possuir ambas as unidades, 31 estavam com essas unidades definidas nos organogramas e 16 não. Em termos percentuais, diante do total de companhias com as unidades identificadas, isso correspondeu à



66% e 34% respectivamente. O Quadro 2 apresenta essa distribuição estrutural resumidamente.

Quadro 2 – Resumo da Estrutura de Controle Interno da Amostra da Pesquisa

	Com Organograma		Sem Organograma		Total
Controladoria	34	63%	20	37%	54
Auditoria Interna/Comitê de Auditoria	45	58,4%	32	41,6%	77
Ambas	31	66%	16	34%	47

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com Oliveira (1994), a estrutura formal de uma organização é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma. Para Mintzberg (1995), o organograma deve retratar fielmente a divisão do trabalho e exibe claramente as posições existentes nas organizações, como estas são agrupadas em unidades e como a autoridade formal flui entre elas.

Portanto, o organograma é um instrumento de informação importante para os *stakeholders*, pois reflete a hierarquia e a distribuição de autoridade no âmbito interno da empresa, o que permite perceber a organização da sua gestão (MINTSBERG, 1995).

Assim, a iniciativa em definir as unidades de Controladoria, Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria na estrutura formal da organização fornece indícios da atenção dispensada pela mesma em relação à sua gestão e conseqüentemente às suas atividades de controle interno.

Na análise seguinte, a amostra foi dividida em quartis para permitir uma descrição da estrutura de controle interno de companhias com características semelhantes. Sendo assim, os quartis foram construídos com base no valor de mercado, valor total do ativo e idade. A estatística descritiva dos quartis é apresentada nas Tabelas 1, 2 e 3.

Tabela 1 – Estatística Descritiva da Amostra com Base no Valor de Mercado (em milhões de reais)

	Nº de Companhias	Média	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo	Amplitude
1º Quartil	24	3.455,71	496,403	4.271	2.708	1.563
2º Quartil	25	5.502,24	777,493	7.308	4.276	3.032
3º Quartil	25	10.094,56	2.629,297	16.812	7.406	9.406
4º Quartil	25	59.976,16	59.956,489	254.852	17.792	237.060

Fonte: elaborado pelos autores



**Tabela 2 – Estatística Descritiva da Amostra com Base no Valor Total do Ativo
(em milhões de reais)**

	Nº de Companhias	Média	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo	Amplitude
1º Quartil	24	3.164,71	1.310,314	5.321	944	4.377
2º Quartil	25	7.733,04	1.531,348	10.598	5.542	5.056
3º Quartil	25	17.144,2	4.636,821	25.618	10.817	14.801
4º Quartil	25	239.371,28	376.699,475	1.278.136	27.103	1.251.033

Fonte: elaborado pelos autores

Tabela 3 – Estatística Descritiva da Amostra com Base na Idade (em anos)

	Nº de Companhias	Média	Desvio Padrão	Máximo	Mínimo	Amplitude
1º Quartil	23	8,7	2,670	14	3	11
2º Quartil	26	18,96	5,095	32	15	17
3º Quartil	24	47,71	6,630	59	34	25
4º Quartil	26	87,5	32,458	207	61	146

Fonte: elaborado pelos autores

O elevado desvio padrão identificado para o valor de mercado e para o valor total do ativo referente ao 4º quartil, conforme apresentado nas Tabelas 1 e 2, é explicado pela presença de companhias que atuam nos setores financeiros, materiais básicos e consumo não cíclico, segundo a classificação da Bovespa. Essas companhias possuem valor de mercado e valor total do ativo muito acima da média do seu grupo. Inversamente, no 1º quartil, há maior presença de companhias de utilidade pública, consumo cíclico e de construção e transporte.

Adicionalmente, a Tabela 3 transpareceu a existência de uma maior média de idade do grupo de companhias identificado no 4º quartil com uma média superior a 80 anos (87,5 anos). Já o 1º quartil apresentou uma média de idade inferior a 10 anos (8,7 anos).

Ao examinar a estrutura de controle interno no âmbito de cada quartil, pôde-se perceber que as companhias que fazem parte do segmento que representa os maiores valores de mercado são justamente aquelas que mais divulgaram possuir unidades de Controladoria e Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria. Isso foi identificado quando verificado que, das 25 companhias que compõem o 4º quartil, 72% e 88% delas divulgaram possuir unidade de Controladoria e Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria, respectivamente, conforme é possível observar na Tabela 4.



Tabela 4 – Estrutura de Controle Interno das Companhias Agrupadas Conforme Valor de Mercado

	Nº de Companhias	Controladoria	Auditoria/Comitê de Auditoria	Ambas unidades	Ambas no Organograma
Quartil 1º	24	29%	67%	25%	25%
Quartil 2º	25	56%	72%	48%	24%
Quartil 3º	25	60%	84%	48%	32%
Quartil 4º	25	72%	88%	68%	44%

Fonte: elaborado pelos autores

Quando se cruzou os dados desses dois grupos de companhias do 4º quartil, constatou-se que 68% das mesmas divulgaram possuir ambas as unidades de controle interno e que em 44% delas as unidades estavam estabelecidas formalmente nos organogramas. Dessa forma, pôde-se confirmar os preceitos das boas práticas de governança corporativa, as quais preconizam que quanto mais sólido o controle interno das companhias, levando-se em consideração a organização formal hierárquica, maior será seu valor de mercado.

Para o valor total dos ativos, a análise individual dos quartis, apresentada na Tabela 5, mostra que as companhias que menos divulgaram uma estrutura formal de controle interno, constituída por Controladoria e Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria, são coincidentemente, as que registraram menor valor total dos seus ativos.

Tabela 5 - Estrutura de Controle Interno das Companhias Agrupadas Conforme Valor Total do Ativo

	Nº de Companhias	Controladoria	Auditoria/Comitê de Auditoria	Ambas	Ambas no Organograma
Quartil 1º	24	46%	75%	42%	21%
Quartil 2º	25	48%	68%	44%	28%
Quartil 3º	25	68%	80%	56%	48%
Quartil 4º	25	56%	88%	48%	28%

Fonte: elaborado pelos autores

Assim, das 24 companhias que integram o 1º quartil, 42% delas divulgaram possuir estruturas de Controladoria e Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria como controle interno em suas estruturas organizacionais. Em apenas 21% dessas companhias, pôde-se identificar essas estruturas estabelecidas formalmente em organogramas. O maior percentual identificado das ambas estruturas de controle no organograma foi no 3º quartil, representando 48% do total.

Em se tratando de controle externo e especificamente quanto à demanda de serviços de Auditoria Independente, a investigação revelou que, entre as companhias que apresentaram ambas as estruturas de controle interno e maiores valores de mercado (68%) identificadas no 4º quartil e evidenciados na Tabela 4, a média de gastos na contratação de Auditoria Independente correspondeu a mais de R\$ 25 milhões e o serviço mais contratado foi o de auditoria das demonstrações financeiras e contábeis. Esses resultados podem ser identificados resumidamente no Quadro 2.



Quadro 2 – Demanda por Serviços de Auditoria Independente em Companhias com Controladoria e/ou Comitê de Auditoria

	Gastos com Auditoria Independente (valor médio em reais)				Total
	Maior valor de mercado	Menores valores dos ativos totais	Maior tempo de existência	Serviço mais contratado	34,4 milhões
Controladoria e Auditoria e/ou Comitê de Auditoria	25 milhões	912 mil	8,5 milhões	Auditoria das Demonstrações Financeiras e Contábeis	

Fonte: elaborado pelos autores

Quando investigada a demanda de serviços por Auditoria Independente das companhias que apresentaram ambas as estruturas de controle interno e menores valores de ativos totais, constatou-se que a média de gastos dessas companhias na contratação de Auditoria Independente foi de mais de R\$ 912 mil e que o serviço mais contratado também foi o de auditoria das demonstrações financeiras e contábeis.

Seguindo o mesmo raciocínio da investigação sobre a demanda de serviços por Auditoria Independente realizada anteriormente, constatou-se que entre as companhias que apresentaram ambas as estruturas de controle interno e maiores tempo de existência, a média de gastos com Auditoria Independente foi de mais de R\$ 8,5 milhões e que mais uma vez o serviço de maior demanda foi o de auditoria das demonstrações financeiras e contábeis.

No que diz respeito à estrutura de controle interno com base na idade, constatou-se que companhias com média de idade mais elevadas são as que mais apresentaram informações sobre a existência formal de estrutura de controle interno. Essas companhias estão identificadas no 4º quartil da Tabela 6.

Tabela 6 - Estrutura de Controle Interno das Companhias Agrupadas Conforme a Idade

	Nº de Companhias	Controladoria	Auditoria/Comitê de Auditoria	Ambas	Ambas no Organograma
1º Quartil	23	57%	65%	48%	26%
2º Quartil	26	58%	88%	50%	35%
3º Quartil	24	33%	71%	25%	21%
4º Quartil	26	69%	85%	65%	42%

Fonte: elaborado pelos autores

Os dados da Tabela 6 revelaram que das 26 companhias que compõem o 4º quartil, 65% delas divulgaram possuir unidades de Controladoria e Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria e em 42% dessas companhias essas estruturas estão formalizadas no organograma.

Portanto, a realização da análise individualizada dos quartis mostrou que as companhias com maiores valores de mercado e com maior tempo de existência apresentaram maior incidência em divulgar a existência de uma estrutura formal de controle interno estabelecida em organograma. Além disso, pôde-se perceber que, independentemente da classificação da companhia em relação ao seu valor de mercado, valor total do ativo ou idade, a demanda por serviços de Auditoria Independente tem como foco as demonstrações financeiras e contábeis.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o propósito de investigar o perfil do controle das maiores companhias de capital aberto do Brasil no ano de 2014. Para efeito dessa pesquisa considerou-se como estrutura de controle interno a existência de unidades de Controladoria, Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria na estrutura organizacional das companhias listadas.

A investigação, que visou identificar a existência das unidades mencionadas de controle interno, resultou em uma quantidade razoável de companhias que divulgaram possuir Controladoria e um resultado expressivo de companhias que divulgaram possuir Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria. Porém, quando se investigou a existência de ambas as unidades na estrutura organizacional das companhias listadas, obteve-se como resposta que menos da metade das companhias divulgaram possuir ambas as unidades de controle interno.

Ainda nesse sentido da investigação, buscou-se identificar entre as companhias que divulgaram possuir ambas as unidades de controle interno, quais delas tinham essas unidades estabelecidas formalmente em seus organogramas. O resultado mostrou que somente uma pequena quantidade de companhias revelou possuir as unidades de controle interno em seus organogramas.

Esses achados transpareceram que as companhias que não divulgam sua estrutura organizacional formal não têm a preocupação de informar as partes interessadas, principalmente aos acionistas, à posição hierárquica das unidades da companhia e consequentemente os limites de autoridade da Gestão.

Constatou-se, ainda, que as companhias que divulgaram possuir as unidades de controle interno consideradas nessa pesquisa apresentaram o maior valor de mercado dentre as demais companhias da amostra e aquelas com menor valor do ativo total foram justamente as que não divulgaram possuir as unidades de controle interno. Além disso, constatou-se que as companhias com maior tempo de existência foram as que mais divulgaram sua estrutura de controle interno.

Essa pesquisa visou, adicionalmente, identificar a natureza dos serviços de Auditoria Independente demandado pelas companhias com perfil de controle interno bem definido, ou seja, identificou-se qual a média de gastos com Auditoria Independente e quais os principais serviços contratados das companhias que divulgaram possuir unidades de Controladoria e Auditoria Interna e/ou Comitê de Auditoria.

Pode-se concluir, ainda, que a média de gastos com serviços de Auditoria Independente sofre variação de acordo com o valor de mercado, valor do ativo total e idade das companhias listadas e que o serviço com maior incidência de contratação foi o de análise das demonstrações financeiras e contábeis.

Dessa forma, o presente estudo procurou descrever aspectos do controle das maiores companhias de capital aberto do Brasil e adicionalmente suas demandas por serviços de Auditoria Independente. Mesmo diante das limitações encontradas, como um possível tratamento mais robusto para a análise dos dados coletados, identificou-se a importância do controle na estrutura organizacional em grandes companhias brasileiras.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Paolo Giuseppe Lima. A utilização pela controladoria dos trabalhos da auditoria interna e externa sobre o sistema de controle interno: um estudo nas grandes empresas do estado do Ceará. 2006. 145 f. Diss. **Dissertação** (Mestrado Profissional em Controladoria) –



Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza-CE, 2006.

ASSUNÇÃO, Renata Rouquayrol; De LUCA, Márcia Martins Mendes; VASCONCELOS Alessandra Carvalho de; REBOUÇAS, Sílvia Maria Dias Pedro; Complexidade organizacional e governança corporativa nas maiores companhias abertas do Brasil. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 13, 2013, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2013. Disponível em: <www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/21777>. Acesso em: 04 dez. 2015.

BARBOSA, Sandra Pires. Impacto da globalização sobre o princípio da eficiência. **R. Dir. Adm.**, Rio de Janeiro, 224: 197-210, abr./jun. 2001 – Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.12660/rda.v224.2001.47765>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião; Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2015.

BIANCHI, Márcia; NASCIMENTO, Auster Moreira. A Controladoria como um mecanismo interno de Governança Corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. In: **Congresso Internacional de Custos**. 2005.

BORINELLI, M. L. Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização a luz da teoria e prática. 2006. 352 p. **Tese (Doutorado em Ciências contábeis)** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2006. – Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tdc-19032007-151637/publico/Tesemarcioborinelli.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

CAMARGO, R. V. W.; CAMARGO, R. C. C. P.; DUTRA, M. H.; ALBERTON, L. Produção científica em auditoria: uma análise dos estudos acadêmicos desenvolvidos no Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 24, n. 1, p. 84-111, 2013. - Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/30782/producao-cientifica-em-auditoria--uma-analise-dos-estudos-academicos-desenvolvidos-no-brasil/i/pt-br>> Acesso em: 20 nov. 2015.

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. In: **Revista Universo Contábil**, FURB, Blumenau, v. 8, n. 3, p. 113-134, jul./set., 2012. Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/viewFile/2492/2032>>. Acesso em: 13 dez. 2015.

Comissão de Valores Mobiliários – **Instrução nº 480/09** – Disponível em: <www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst480.html>. Acesso em: 20 nov. 2015.



CUNHA, P. R.; LUNELLI, L. O.; SANTOS, V. D.; FAVERI, D. B.; RODRIGUES JUNIOR, M. M. Relação entre as Características do Comitê de Auditoria e o Atraso da Emissão do Relatório da Auditoria Independente (*Audit Delay*). **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 3, p. 47-65, 2015. - Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38296/relacao-entre-as-caracteristicas-do-comite-de-auditoria-e-o-atraso-da-emissao-do-relatorio-da-auditoria-independente--audit-delay-/i/pt-br>> acesso em: 21 nov. 2015.

DANTAS, José Alves; MEDEIROS, Otavio Ribeiro de. Determinantes de qualidade da auditoria independente em bancos. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 26, n. 67, p. 43-56, jan./fev./mar./abr. 2015. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rcf/v26n67/pt_1808-057X-rcf-201400030.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2015.

DE ARRUDA, Giovana Silva; MADRUGA, Sérgio Rossi; DE FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, 2008.

DE FREITAS BRANDÃO, Isac; CRISÓSTOMO, Vicente Lima. Concentração de propriedade e qualidade da governança da empresa brasileira. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 13, n. 3, p. 438-472, 2015.

HALLAK, Rodrigo Telles Pires; SILVA, André Luiz Carvalhal da. Determinantes das despesas com serviços de auditoria e consultoria prestados pelo auditor independente no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 23, n. 60, p. 223-231, set./out./nov./dez. 2012. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rcf/v23n60/a07v23n60.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2015.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. Administração estratégica: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning, 2003. (Cap. 10).

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, agency Costs and Ownership Structure*. **Journal of Financial Economics**, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360.

LÉLIS, D. L. M.; MARIO, P. C. Auditoria interna com foco em governança, gestão de riscos e controle interno: análise da auditoria interna de uma empresa do setor energético. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9, 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2015v12n25p159>>. Acesso em 10 nov. 2015.

LUNKES, Rogério João et al. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 4, p. 63-75, 2009.

MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 13, n. 28, p. 7-28, 2002. Disponível em:



<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24093/da-contabilidade-a-controladoria--a-evolucao-necessaria/i/pt-br>> Acesso em 10 nov. 2015.

MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. 34, p. 07-22, 2004.

MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidenciamento das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 17, n. n.spe1, p. 65-79, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24279/governanca-corporativa--nivel-de-evidenciacao-das-informacoes-e-sua-relacao-com-a-volatilidade-das-acoes-do-ibovespa/i/pt-br>> Acesso em 10 nov. 2015.

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

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M. Um estudo sobre o papel da Controladoria no processo de redução de conflitos de agência e de governança corporativa. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 5, 2005, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2005. CD-ROM.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L.; VEIGA, L. R. A atuação da controladoria envolvendo os modelos de governança corporativa alemão e latino-europeu. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7, 2007, São Paulo, **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2007. CD-ROM.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. *Controladoria: fundamentos do controle empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, D P R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 5ª edição, São Paulo, Atlas, 1994.

PORTE, M. S.; SAMPAIO, E. S. Pesquisa bibliométrica e cientiométrica em auditoria (2002-2013). **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 9, n. 2, p. 143-159, 2015. - Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36814/pesquisa-bibliometrica-e-cientiometrica-em-auditoria--2002-2013--/i/pt-br>> acesso em: 21 nov. 2015.

QUINTÃO, C. M. P. G.; CARNEIRO, R. A tomada de contas especial como instrumento de controle e responsabilização. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p.473-491, 2015. - Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34603/a-tomada-de-contas-especial-como-instrumento-de-controle-e-responsabilizacao/i/pt-br>. Acesso em: 21 nov. 2015.

RIBEIRO, H. C. M. Contribuição do congresso USP ao estudo da área temática controladoria e contabilidade gerencial: uma bibliometria. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 2, p. 709-746, 2013. - Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37577/contribuicao-do-congresso-usp-ao-estudo-da>



area-tematica-controladoria-e-contabilidade-gerencial--uma-bibliometria/i/pt-br. Acesso em 20 nov. 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry; **Pesquisa social: métodos e técnicas/** Roberto Jarry Richardson; colaboradores: José Augusto de Souza Peres... (et al.). 3. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

SEGRETI, J. B.; PELEIAS, I. R.; RODRIGUEZ, G. M. Governança Corporativa: estudo dos motivos que impedem a adesão das companhias ao novo mercado da BOVESPA. Contextus. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 4, p. 7-16, 2006.

SILVA, Raiziane Cássia Freire da; NETO, SEIBERT, Rosane Maria. GOVERNANÇA CORPORATIVA – HISTÓRIA E TENDÊNCIAS. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.9, n.3, p.76-101, TRIII 2015. ISSN 1980-7031.

TRISTÃO, Elisa Delazari; REINA, Donizete; NETO, Alfredo Sarlo; HEHR, Deyvid Alberto. Análise dos Relatórios de Auditoria Independente das Empresas do Novo Mercado do ano de 2011 a 2013. In: Congresso de contabilidade 2015 da UFSC. **Anais...** Santa Catarina: UFSC, 2015. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/75_15.pdf>. Acesso em: 07 Jan. 2016.

VEIGA, L. R. A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: um estudo envolvendo empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa Anglo-Saxão, Alemão e Latino-Europeu. 2006. 192 f. **Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)** – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.