

# RGE

Revista  
de Gestão  
e Estratégia

## A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

ISSN: 2674-6743

Vol. 3 | Nº. 1 | Ano 2021

**Flavia Regina Prado  
Cardoso**

UNIP – Universidade Paulista  
frpflavia@hotmail.com

**Prof. M<sup>e</sup> Vinicius  
Bertogna**

UNIP – Universidade Paulista  
professor\_vinicius@globo.com

### RESUMO

O tema estudado trata de uma abordagem destinada ao controle, planejamento, monitoramento, organização, execução e gerenciamento de informações que contribuam para o processo decisório e gestão organizacional. Sabemos que o processo decisório deve existir para minimizar os riscos, maximizar os ganhos e efetivar mudanças nas organizações. A Governança Corporativa é um sistema indicado para gestão organizacional objetivando a transparência das informações, prestação de contas, equidade, respeito às leis e ética. Importante ferramenta de controladoria em todo tipo de organização, de qualquer setor da economia, seja com estrutura complexa ou simples, pode ser implantada com regras bem definidas e apoiadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

**Palavras-chave:** controladoria, gestão organizacional, processo decisório.

### ABSTRACT

The subject studied deals with an approach aimed at controlling, planning, monitoring, organizing, executing and information managing that contributes to decision-making and organizational management. We know that the decision-making process must exist to minimize risks, maximize gains, and effect changes in organizations. Corporate Governance is an indicated system for organizational management aiming at transparency of information, accountability, fairness, respect for laws and ethics. An important tool for controlling all kinds of organizations, from any sector of the economy, whether complex or simple, can be implemented with well defined rules and supported by the Brazilian Institute of Corporate Governance.

**Keywords:** controlling, organizational management, decision-making.

#### Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100  
CEP 19806-900  
Fone (18) 3324-1607  
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br  
<http://fatecassis.edu.br>

#### Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas  
[taciana.luccas@fatec.sp.gov.br](mailto:taciana.luccas@fatec.sp.gov.br)

Rafael Oliva  
[rafael.oliva@fatec.sp.gov.br](mailto:rafael.oliva@fatec.sp.gov.br)

## 1 INTRODUÇÃO

O tema a ser estudado tem fundamental importância por se tratar de uma abordagem destinada ao controle, planejamento, monitoramento, organização, execução e gerenciamento de informações que contribuam para o processo decisório organizacional. Sabemos que o processo decisório deve existir para minimizar os riscos, maximizar os ganhos e efetivar mudanças nas organizações.

Como objetivos gerais deste estudo temos a busca de informações no universo da Administração de Empresas sobre o mundo contemporâneo dos negócios estudando a controladoria como instrumento de organização e eficiência gerencial. Como objetivos específicos delineamos o estudo através de duas vertentes; estudar a controladoria como instrumento de organização e gestão através do planejamento e monitoramento em empresas privadas, e, buscar informações sobre Governança Corporativa como instrumento de gestão contemplando controle, transparência, monitoramento e proteção patrimonial.

Justifico esta pesquisa como um tema de relevância no mundo dos negócios, por proporcionar certas reflexões sobre a importância de gerenciar as empresas com eficiência, abordando o controle dos processos para o desenvolvimento e saúde financeira do negócio.

Vamos discorrer sobre o conceito de Governança Corporativa, seu funcionamento e participação na gestão empresarial.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Como ferramenta de controle, planejamento, monitoramento e gestão vamos discorrer sobre a Governança Corporativa no Brasil. Inicialmente vamos refletir sobre o modelo de gestão, origem e o conceito de Governança Corporativa sob a luz dos autores das nossas referências bibliográficas.

Conforme Oliveira (2011, p. 8), podemos entender que modelo de gestão pode ser conceituado como: “[...] a metodologia administrativa para estruturar a forma básica de atuação da empresa, sustentada por um estilo administrativo e pelos instrumentos administrativos”.

Portanto se faz necessário ter um método de gestão capaz de organizar a empresa através das pessoas que executam as tarefas e ferramentas capaz de servir ao longo do caminho para ajudar na sobreposição dos obstáculos.

A empresa deve ter sua estrutura bem organizada, com a hierarquia direcionada ao modelo de gestão a partir de seus cargos e funções definidos, delimitando a atuação de cada ator com o setor de atuação.

A Administração de empresa através da ferramenta da Governança Corporativa pode ser utilizada em todos modelos de empresa, não necessariamente em empresas de capital aberto.

A filosofia básica da Governança Corporativa pode ser entendida como instrumento de controle, transparência e organização.

Para entendermos a origem da Governança Corporativa vamos caminhar pela linha do tempo e citar uma passagem do início dos anos 30 para posteriormente entendermos o que pode ser chamado de conflitos de agência.

Durante muito tempo, desde que Berle e Means, no início dos anos 30, chamaram atenção para dispersão do capital das empresas e para o divórcio entre propriedade e a gestão, o problema crucial do que hoje chamamos de governança corporativa centrou-se no conflito de agência. Uma das questões cruciais para evitar o comportamento oportunista dos gestores – descrito como *moral hazard*. (ROSSETTI & ANDRADE, 2012, p. 87)

Para entendermos e interpretarmos o significado da citação, podemos caminhar um pouco mais pelas expressões utilizadas pelo autor quando cita o divórcio entre propriedade e a gestão, bem como o conflito de agencias.

[...] as empresas pertencem aos acionistas e que, portanto, a sua administração deve ser feita em benefício deles. [...] segundo a qual as grandes empresas modernas possuem propriedade acionária dispersa, mudou o debate sobre a governança corporativa: o grande problema de agencia era visto como o conflito entre os administradores (agentes executivos) e acionistas (agentes principais). O oportunismo consistiria de decisões dos administradores que não visassem a maximização do valor das ações. (ROSSETTI & ANDRADE, 2012, p.87)

Os administradores tinham como dever a organização e controle da empresa e eram cobrados pelos acionistas para que atendessem suas necessidades de aumento do valor das ações, em contrapartida, os administradores não visavam esse fato como primordial.

Podemos refletir também sobre o crash de 1929-1933, o maior período de crise econômica mundial, que devido às suas causas e consequências, levaram não somente às empresas, mas a todas as partes interessadas a repensar os processos e as modelagens do mundo capitalista.

O divórcio citado pelo autor pode ser entendido como a separação de gestão das empresas por um modelo profissional operacional e o afastamento de seus proprietários do ato de gerir e executar as tarefas administrativas.

Contudo o desenvolvimento e crescimento das empresas trouxe ao mercado a necessidade cada vez maior de controle gerencial.

Portanto, despertou-se nas organizações a necessidade de desenvolvimento da governança corporativa por conta desses acontecimentos de conflitos de agencia e divórcio entre propriedade e gestão.

Ainda assim podemos citar:

[...] somaram-se a elas, desde a segunda metade dos anos 80, e mais fortemente na última década do século, dois diferentes conjuntos de fatores que levaram as companhias a aderirem a melhores práticas de governança. Uma boa parte desses fatores encontrava-se dentro das corporações – uns, relacionados a conflitos de agencia; outros, porém, a novas condições que se estabeleceram no mundo dos negócios e que exigiam mudanças nas

práticas de alta gestão. A um conjunto ampliado de fatores internos acrescentaram assim os que se formaram em um ambiente externo crescentemente complexo, mutável e desafiante. (ROSSETTI & ANDRADE, 2012, p. 89)

Após discorrer sucintamente sobre a origem da governança corporativa, conflitos de agência, divórcio entre administração e proprietários, também salientando um mercado internacional em pleno crescimento com expansão em investimentos e busca constante de capital, podemos enfim conceituar este sistema de gestão:

Governança Corporativa é o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governos -, facilitando o acesso as informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão. (OLIVEIRA D.P.R, 2011, p. 16)

O autor comenta sobre as práticas administrativas e podemos destacar como sendo a melhor forma de integrar pessoas, sistemas, processos, ou seja, todos recursos disponíveis na estrutura organizacional para atingir os objetivos desejados com mais qualidade, transparência, controle, eficiência e eficácia.

Não é nosso propósito e nem objetivo específico discutir a importância e nem tanto as Leis vigentes para implantação e regulação da Governança Corporativa, mas deve-se atentar para existência de Leis elementares para regulamentar esta prática administrativa.

### 3 METODOLOGIA

Como metodologia de pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica, com consultas em livros direcionados ao assunto abordado a fim de fomentar o artigo a ser escrito e o conhecimento do autor.

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, essas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet. (GIL, 2010, p. 29)

Entendemos como sendo uma fonte inesgotável de informações capaz de nos orientar e compor nosso caminho de pesquisa de forma segura e qualificada.

### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Podemos então, a partir da abordagem nas suas origens, construir teoricamente a estruturação da Governança Corporativa para maior entendimento da sua implantação e funcionalidade nas organizações.



Torna-se importante a discussão dos familiares, sobre as ações pertinentes a gestão da organização no processo decisório afim de equilibrar a visão dos proprietários para com os objetivos traçados pelos administradores profissionais.

O capital social da empresa está dividido entre os sócios, responsáveis pela sua participação proporcionalmente ao que cada um possui.

O Conselho Fiscal auxilia o trabalho tanto da Diretoria Executiva quanto ao Conselho de Administração.

Embora o Conselho Fiscal seja um órgão não obrigatório, tem importantes responsabilidades, como fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos acionistas, podendo, portanto, agregar valor para a empresa. (OLIVEIRA D. P. R., 2011, p. 65)

Para adentrarmos no assunto de Auditoria, podemos conceituar esta função como fator primordial da controladoria no quesito funcionamento dentro dos parâmetros definidos anteriormente para o alcance dos objetivos organizacionais propostos.

Auditoria é a análise dos diversos elementos contábeis e processuais verificando a exatidão e fidelidade dos procedimentos, demonstrações e relatórios, de acordo com os princípios estabelecidos por lei e pela empresa. (OLIVEIRA D. P. R., 2011, p. 67)

Temos alguns tipos de auditoria importantes a serem destacadas na Governança Corporativa.

Entendemos por Auditoria Independente:

[...] concentram-se na análise das demonstrações contábeis das empresas, verificando, de um lado, se elas estão conformes com as normas exigidas no país e com as internacionais, para as empresas que emitiram títulos em mercados financeiros externos; de outro lado, se elas refletem corretamente a realidade da empresa, quanto a resultados e a variações patrimoniais [...]. (ROSSETTI e ANDRADE, 2012, p. 272)

Já a Auditoria Interna pode ser entendida como:

O papel básico da auditoria interna é o de organizar o ambiente interno de controle, formalmente focado em *compliance*. A robustez do ambiente de controle começa, efetivamente com a definição, pela alta administração, dos balizamentos éticos de seu código de conduta; envolve as condições infra-estruturais disponibilizadas para o exercício eficaz da controladoria; e se completa com a criação de processos e de práticas formais e contínuas, abrangendo permanentemente todas as áreas da companhia. (ROSSETTI e ANDRADE, 2012, p. 275)

Destacaremos a partir daqui o papel dos administradores na relação entre a Governança Corporativa e a estrutura tradicional da empresa, onde o funcionamento deve ser de forma equilibrada, integrada por comunicação transparente e coerente com o que foi planejado e executado.

Como já vimos no sistema de Governança Corporativa os Administradores estão classificados e divididos em órgãos como Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Comitês de Administração, Diretor Presidente e Diretores.

O Conselho de Administração, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente

do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles. (IBGC, 2009, p. 29)

Importante destacar que o conselho de administração através de seus conselheiros, conforme IBGC (2009) tem um papel fundamental que é o guardião do sistema de Governança Corporativa responsável pelo funcionamento definido através do código de ética. O IBGC (2009, p. 43), os “Comitês são órgãos acessórios ao Conselho de Administração. Sua existência não implica a delegação de responsabilidades que competem ao Conselho de Administração como um todo.”

Destaca-se alguns tipos de comitês com suas funções definidas para apoiar e servir o conselho de administração. Os comitês podem ser classificados como: de Recursos Humanos, Auditoria, Sustentabilidade, Financeiro entre outros conforme o porte da empresa e estrutura da Governança Corporativa.

Os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao Conselho. O material necessário ao exame do Conselho deve ser disponibilizado junto com a recomendação de voto. Só o Conselho pode tomar decisões. (IBGC, 2009, p. 44)

Por ser um órgão de grande importância operacional para Governança Corporativa deve ser bem estruturado com critérios bem definidos para sua composição, sendo alguns como:

Os comitês do Conselho devem ser, preferivelmente, formados apenas por conselheiros. Quando isto não for possível, deve-se buscar compô-los de forma que sejam coordenados por um conselheiro [...]. Caso não haja, entre os conselheiros, algum especialista no tema a ser estudado, podem ser convidados especialistas externos. Os comitês [...], dada a grande possibilidade de conflitos de interesses, devem ser, de preferência, formados exclusivamente por membros independentes do Conselho, sem a presença de conselheiros internos (com funções executivas na organização). (IBGC, 2009, p. 44)

Importante destacar que faz parte das boas práticas administrativas, profissionais altamente capacitados e especialistas em sua área de atuação para compor estes comitês, oferecendo assim, conhecimentos importantes para análise e configurações das mudanças necessárias e propostas pela organização.

A importância do papel dos atores que compõem o elo de ligação entre o Conselho de Administração e a Estrutura Organizacional responsável pela gestão profissional da empresa. Destacamos como atores os membros da Diretoria Executiva composta por seus diretores neste processo.

...] as diretrizes homologadas pelo Conselho de Administração e as políticas que as tornam factíveis compõem o quadro dos grandes propósitos corporativos. E é a Diretoria Executiva a responsável pelas ações que movimentarão a corporação, em suas unidades de negócios e em suas funções compartilhadas, na implementação desses propósitos. (ROSSETTI e ANDRADE, 2012, p. 312)

Assim sendo, os diretores executivos devem servir como instrumento, também, de comunicação entre o Conselho de Administração e a Gestão Organizacional de todas unidades de negócios com seus respectivos setores.

A Governança Corporativa, para seu perfeito funcionamento com eficiência e eficácia, funciona como um sistema de relações, com alguns princípios e práticas administrativas a serem seguidas.

Como práticas administrativas entendemos, conforme Oliveira (2011, p.16), [...] conjunto de formas de atuação e de procedimentos ou processos estabelecidos – formal ou informalmente – e consagrados em uma amplitude representativa de empresas.

Os sistemas de relações funcionam através dos Proprietários, Diretoria Executiva, Conselho de Administração e outras partes interessadas.

Propriedade representando os sócios e donos da empresa, cada qual com sua participação societária representada e prevista por lei. Conforme Rossetti & Andrade (2012), com princípios e propósitos empresariais alinhados.

Conselho de Administração, constituído por conselheiros profissionais, com suas especialidades, experiência, perfil definido, qualificação, critérios de seleção respeitando o código de ética da organização, conforme Rossetti & Andrade (2012), trabalhando com interação construtiva

Diretoria Executiva, responsável pela administração, gestão, organização, controle, comando, coordenação e execução do planejamento estratégico da empresa, conforme Rossetti & Andrade (2012), alinhamento presidente-gestores.

Auditoria Independente, responsável pela análise das práticas administrativas, perante as normas, regras, legislação, procedimentos e processos adotados para o funcionamento da empresa. Conforme Rossetti & Andrade (2012), a auditoria com atuação conjunta e colaboração na execução dos trabalhos.

Stakeholders são todas as partes interessadas da empresa, todos que influenciam ou são influenciados pelas decisões administrativas; elos que são afetados no decorrer da administração.

Como princípios fundamentais podemos entender:

Conforme SILVA (2010, p.48):

Transparência (Disclosure): mais do que a “obrigação de informar”, a administração deve cultivar o “desejo de informar”. [...]

Equidade (fairness-senso de justiça): tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam os acionistas, sejam as demais partes interessadas (stakeholders). [...]

Prestação de Contas com Responsabilidade (accountability): os agentes da governança devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeram e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos. [...]

Responsabilidade corporativa social e ambiental: conselheiros e executivos devem zelar pela peneridade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. [...]

Destaca-se a importância das responsabilidades dos autores na proteção do patrimônio corporativo e o respeito a Ética que deve ser sempre praticada e representada pelo seu código.

Conforme OLIVEIRA (2011):

O código de ética ou de conduta deve ser resultante da interação e debates entre a empresa – representada por seus acionistas – e os conselheiros, consolidando uma situação ideal a ser exercida e operacionalizada pelo Conselho de Administração e, preferencialmente, também pela Governança Corporativa. (OLIVEIRA, 2011, p. 160)

Todos envolvidos devem, portanto, representar seus cargos, executando suas funções através de suas atribuições, oferecendo seus atributos, respeitando as normas previstas pela política organizacional e prevista no código de ética fundamental para o funcionamento da Governança Corporativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo corporativo sofreu transformações nas últimas décadas devido a vários fatores econômicos, tecnológicos, sociais e políticos. A abertura de mercado em diversos países, possibilitou que organizações crescessem de forma vertiginosa e conseqüentemente modelos de administração tradicionais, antigos e retrógrados ficaram obsoletos neste novo ambiente. A concorrência provocou uma certa corrida no sentido de profissionalizar todo quadro estrutural de funcionamento da organização para fazer frente ao mercado competitivo. As economias com características diferentes entre vários países com negociações constantes, as políticas organizacionais com regras divergentes entre determinadas empresas, um mercado mutável e instável, a busca constante de investimento interno e externo, provocou a necessidade de intervenção dos modelos gerenciais para proteger o patrimônio empresarial e conseqüentemente o controle dos recursos passou a ter fundamental importância para o sucesso da organização.

Neste estudo verifiquei a importância da administração na busca pela eficiência gerencial e constatei que a Governança Corporativa trata de um sistema capaz de organizar o funcionamento da organização que requer maior controle, transparência, planejamento estratégico, coordenação, qualificação, respeito às Leis, Ética e responsabilidade ambiental. O sistema de Governança Corporativa age com o papel fundamental de proteger o patrimônio da empresa e instituir um elo de relação entre os proprietários como sócios da empresa, gestores profissionais

como administradores responsáveis pelo funcionamento da empresa através de processos e políticas organizacionais, acionistas que investem seu capital financeiro com o propósito de retorno do investimento e os Stakeholders como sendo as partes interessadas ligadas ao sucesso da empresa com sua eficácia ou fracasso com sua queda.

O contato com o assunto proporcionou uma visão ampla da capacidade de controle desta ferramenta gerencial, bem como a reflexão do quanto é importante para uma empresa um sistema definido e protegido por regras claras de funcionamento, inclusive previsto por Leis.

## 6 REFERÊNCIAS

LUSTOSA, Eliane. Et al. Código das melhores práticas de governança corporativa. 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009, p.44,45.

OLIVEIRA, D.P.R. Governança Corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROSSETTI, J.P; ANDRADE, A. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEVERINO, A.J. Metodologia do trabalho científico. 23 ed. Ver. e atual. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

Código das melhores práticas de governança corporativa. 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

SILVA, E.C. Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.