

Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da Subordinação da Contabilidade à Administração

Theory of Agency and Corporate Governance: Reflection on the Subordination Accounting to Management

Débora Gomes Machado¹

Francisco Carlos Fernandes²

Márcia Bianchi³

RESUMO

Este estudo teve o objetivo de discutir uma possível subordinação do contador ao agente, ou seja, à diretoria executiva, partindo do pressuposto de que a função da contabilidade, no contexto da Teoria da Agência, exige do contador uma postura de isenção, nunca tomando partido nem do principal, nem do agente. Esse entendimento torna-se místico para a reflexão sobre a posição da contabilidade na estrutura organizacional e a revisão do seu papel perante os *stakeholders*. O estudo é movido por uma discussão teórica com apoio bibliográfico e se desenvolveu por meio de uma pesquisa descritiva, documental e qualitativa. Para verificar a existência de subordinação ou não, foi realizada uma *survey* com as 20 primeiras empresas não-financeiras, em ordem de maior participação, listadas no Índice de Governança Corporativa (IGC) da BM&FBovespa. Os resultados da pesquisa empírica apontam que há uma inequívoca subordinação organizacional da contabilidade à direção executiva das entidades analisadas. A reflexão que este estudo promove remete à efetiva necessidade desta subordinação, pois o arcabouço da regulamentação da profissão dá liberdade ao contador e inclusive lhe atribui responsabilidade civil em decorrência dessa liberdade. A discussão proposta não se encerra neste estudo, que não tem a pretensão de esgotar o tema e, para trabalhos futuros, sugere-se pesquisas empíricas que fomentem a discussão sobre a atual posição da contabilidade na empresa: se é a única forma, se é a mais adequada e mais correta frente à todas as atribuições da contabilidade.

Palavras-chave: Teoria da Agência. Governança Corporativa. Contabilidade. Subordinação organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to discuss a possible subordination counter to the agent, so the Executive Board, on the assumption that the function of accounting in the context of the Agency Theory, requires counter an exemption posture, never taking sides or principal or agent. This understanding becomes essential to elaborate on the accounting position in the organizational structure and the review of its role in the stakeholders. The study moved by a theoretical discussion with bibliographic support and developed by a descriptive and qualitative research document.

1- Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB; Professora do PPGA da Universidade Federal do Rio Grande - FURG

2- Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – FEA/USP, Professor da Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP

3-Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS; Professora do PPGCC da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

To check for subordination or not, one survey was conducted with the top 20 non-financial companies, in order of increased participation, listed in the Corporate Governance Stock Index (CGSI) of BM&FBovespa. The results of empirical research show that there is a clear organizational subordination of accounting to the executive board of the analyzed entities. The reflection that promotes this study points to the need for this effective subordination because the profession regulation framework gives freedom to the counter and even attributes to civil liability because of this freedom. The proposed discussion does not end in this study, which does not pretend to exhaust the subject, and for future work, it is suggested empirical research to foster the discussion on the current position of accounting in the company: it is the only way, if the most appropriate and correct front of all assignments of accounting.

Keywords: Agency Theory. Corporate governance. Accounting. Organizational subordination.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das empresas, por meio da ampliação dos negócios e abertura de novas unidades organizacionais, trouxe a necessidade de profissionalização da gestão, havendo a separação entre propriedade e controle, assim explicada por Jensen e Meckling (1976): de um lado se posicionam os proprietários ou acionistas, chamados de principais, que possuem a propriedade da empresa e de outro lado, os gestores contratados, chamados de agentes, que possuem a gestão da empresa sob sua responsabilidade.

Desta relação entre principal e agente surgem os conflitos de agência, em razão dos interesses diferenciados, sendo que as decisões tomadas podem favorecer uma gestão oportunística, que, de acordo com Martinez (1998), é um dos problemas de agência, no qual o agente visa aumentar sua satisfação pessoal, muitas vezes em detrimento dos interesses do principal. Como mecanismos de base para a redução desses conflitos têm-se a governança corporativa e a contabilidade. O estudo de Martins *et al.* (2005) destaca que a governança corporativa pode ser utilizada como uma alternativa para superar o conflito de agência e a literatura tem destacado a contabilidade e/ou controladoria como instrumento de redução desses conflitos, como é o caso de Hendriksen e Van Breda (1999), Lopes (2004), Nascimento e Bianchi (2005), Arruda, Madruga e Freitas Jr. (2008) e Frezatti *et al.* (2009).

Eisenhardt (1989) esclarece que os problemas contratuais entre principal e agente podem ser causados, dentre outros fatores, pela assimetria informacional existente entre eles. A governança corporativa, com seu conjunto de melhores práticas, contribui para redução dessa assimetria, na medida em que tem por finalidade aumentar a transparência e a confiabilidade das ações organizacionais, protegendo investidores, empregados e credores. Nesse contexto, a contabilidade é utilizada para diversas finalidades e pode atuar tanto como instrumento de avaliação dos agentes, como também na redução da assimetria, por meio de seus relatórios, com informações societárias e gerenciais. Martinez (1998) salienta que a contabilidade produz informações em que o principal e o agente baseiam suas relações.

Sendo assim, a contabilidade possui um papel fundamental frente aos diversos compromissos com a organização e seu ambiente, também como resguardo aos interesses do principal e à continuidade da empresa. Assume-se como premissa que o contador, no exercício de suas funções, atua com isenção, evitando conceder privilégios ao principal ou ao agente. Entretanto, no cotidiano das atividades contábeis dentro das entidades, pode existir uma relação de subordinação organizacional da contabilidade à diretoria executiva das empresas. Surge, então, a seguinte questão de pesquisa: existe, na prática empresarial brasileira, uma relação de subordinação entre a contabilidade e a administração?

Assim, buscou-se identificar traços e características de subordinação da contabilidade à diretoria executiva, promovendo uma reflexão sobre a posição da contabilidade no organograma organizacional e a revisão do seu papel ante os *stakeholders*.

O estudo justifica sua realização por meio do fomento desta relevante temática e da necessidade de criação e consolidação de teorias substanciais no âmbito da ciência contábil, que são atendidas por pesquisas de caráter científico. Este entendimento é fortalecido pelo estudo de Martinez (1998) que salienta a importância da teoria do agenciamento para o aprimoramento da ciência contábil e da relevância da contabilidade no contexto das grandes corporações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura de suporte ao estudo contempla uma síntese sobre a teoria da agência, a governança corporativa e a estrutura organizacional. Dentre os aspectos tratados buscou-se esclarecer os papéis de alguns atores contidos na estrutura organizacional, mais especificamente, dos administrativos e contábeis, incluindo a auditoria interna como ramificação desta última.

2.1 TEORIA DA AGÊNCIA (AGENCY THEORY)

Segundo Eisenhardt (1989), a relação entre agente e principal deve refletir uma organização eficiente, isto é, em equilíbrio quanto a informações e riscos. Esse equilíbrio também decorre do compromisso entre ambos. Hendriksen e Van Breda (1999) explicam que os contratos entre administradores e proprietários se relacionam muito de perto com a teoria da agência. De acordo com Frezatti *et al.* (2009) a teoria da agência abrange questões como: a) custos de agência: gastos que o principal tem para monitorar as atividades do agente; b) conflitos de agenciamento, c) assimetria informacional e d) risco moral.

Bianchi (2005) expõe que o custo de agência está associado à ineficiência nas relações entre o principal e o agente e representa um custo de transação de acentuada importância na análise de estruturas organizacionais. Jensen e Meckling (1976) salientam que os custos de agência referem-se ao fato do principal esperar do agente um comportamento que esteja de acordo com os seus objetivos. Andrade e Rossetti (2004) acrescentam que os conflitos de agência dificilmente serão evitados, por duas razões. A primeira porque não existe contrato completo e a segunda relativa à inexistência do agente perfeito. Os contratos incompletos e os comportamentos imperfeitos abrem espaço para o desalinhamento entre os interesses dos gestores e dos acionistas, gerando os custos de agência.

A teoria da agência está preocupada, conforme Eisenhardt (1989), com a resolução de dois problemas que podem ocorrer nas relações entre principal e agente. O primeiro é o problema de agência que surge quando a) os desejos e objetivos do principal são conflitantes com os do agente e b) é difícil ou oneroso para o principal verificar se o agente se comportou de forma adequada. O segundo é o problema da partilha de risco, que surge quando o principal e o agente preferem ações distintas por causa de suas diferentes preferências ou propensões ao nível de risco.

Lopes (2004) cita o trabalho de Berle e Means (1932) como base fundamental para o entendimento do conflito de agência entre o principal e o agente. Em síntese cabe o juízo de Jensen e Meckling (1976) de que os problemas de agência são oriundos dos conflitos de interesses, que são existentes em todas as atividades de cooperação entre indivíduos. Este assunto constitui-se em uma das questões cruciais da governança corporativa.

A informação incompleta que o principal possui gera a assimetria informacional, pois o agente está atuando nas atividades organizacionais e com isso possui mais informação que o principal. Hendriksen e Van Breda (1999) explicam que aos proprietários é dificultada a visão e o conhecimento de todas as ações dos administradores. Sendo que essas ações podem ser

divergentes daquelas preferidas pelos proprietários. A assimetria informacional pode se desenvolver em dois momentos do contrato entre principal e agente, conforme Bianchi (2005), o *ex-ante* que representa o momento antes e o *ex-post* que representa o depois da formalização do contrato. Também abrange aspectos como seleção adversa, risco moral, custos de transação e custos de agência. O risco moral (*moral hazard*) surge, conforme Martinez (1998), quando o principal não é capaz de controlar todas as ações do agente, já a Seleção Adversa (*Adverse Selection*), surge quando a informação não é igualmente distribuída entre o principal e o agente.

Martinez (1998) acrescenta que podem surgir quatro aspectos críticos, entendidos como custos de transação dos contratos de agência. O primeiro se refere aos problemas na criação das relações entre principal e agente, o segundo relativo aos problemas de controle e acompanhamento desse contrato, o terceiro refere-se aos problemas de mensuração de desempenho do agente e, por fim, os problemas de conclusão da relação entre agente e principal. Alchian e Demsetz (1972) já alertavam também para a dificuldade de substituição do agente quando ele se comporta de forma não aceitável para a maioria dos acionistas.

Uma das áreas de estudo que mais tem sido impulsionada pela teoria da agência é a governança corporativa.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa, de acordo com Shleifer e Vishny (1997) pode ser considerada como um conjunto de mecanismos, pelos quais os investidores asseguram o retorno dos seus investimentos. Conforme Bianchi (2005), esse conjunto serve para monitorar a gestão e o desempenho das organizações, por meio de um esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários. Andrade e Rosseti (2004) adicionam que, partindo de um modelo de gestão que define sua abrangência, a governança corporativa é um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas.

Segundo Silva e Zotes (2004, p. 22) a governança corporativa “vem estabelecer uma remuneração justa ao capital empregado; através de contratos entre os acionistas, administradores, conselhos, credores, mercado de capitais”. Para Borges e Serrão (2005), a governança corporativa pode ser definida de várias maneiras, vai depender do problema de agência que se enfrenta.

Bianchi (2005) explica que a criação do código de melhores práticas de governança corporativa foi uma das formas encontradas para solucionar problemas como: a institucionalização da governança corporativa nas organizações, monitorando, a partir da implantação do código, a inclusão permanente dessas práticas na cultura das empresas. Vantagens para a empresa, na utilização de boas práticas de governança corporativa podem ser consultadas em Marinelli (2005) e Bianchi (2005).

Conforme Silva (2006, p. 78) o objetivo principal do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa é “dizer os caminhos para todos os tipos de empresas, sejam sociedades por ações de capital aberto e fechado, limitadas ou civis, visando melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital”. As linhas mestras do código ou, também, os pilares da governança corporativa, segundo o IBGC (2009), são: a transparência, a equidade, a responsabilidade corporativa e a *accountability*. A transparência (*disclosure*) se relaciona com o desejo de disponibilizar, espontaneamente, informações para as partes interessadas. A adequada transparência gera um clima de confiança, assim as ações gerenciais ficam descortinadas à visão dos proprietários e demais partes interessadas. Já a equidade (*fairness*) se caracteriza pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas. Quanto à prestação de contas, *accountability*, o IBGC (2009, p. 19) salienta que “os agentes de

governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões”.

A responsabilidade corporativa (*compliance*), conforme o IBGC (2009, p.19), tem como pressuposto que “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”. A governança corporativa contribui para que a gestão da empresa alcance os níveis internacionais em transparência, *accountability*, equidade e responsabilidade corporativa. Desta forma, quanto mais a empresa aplica esses pilares nos seus processos maior é seu desenvolvimento quanto às boas práticas de governança corporativa, possibilitando chegar a um maior grau de conformidade. (MOTTA, SILVEIRA e BORGES, 2006).

Em síntese tem-se que a governança corporativa é uma forma de gestão que envolve toda a empresa, principalmente seus dirigentes e conselhos, com a finalidade de garantir os direitos dos acionistas, a continuidade da sociedade, melhorando o seu desempenho e valor de mercado, para isso utiliza-se de normas que prezam, principalmente, pela transparência e pela ética.

2.3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os mecanismos de governança corporativa, internos e externos, são entendidos como os instrumentos disponíveis para sua atuação. Um dos mecanismos internos mais relevantes na atuação da governança corporativa é o conselho de administração e, de acordo com o IBGC (2009), é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é considerado o principal componente do sistema de governança. O conselho fiscal é outro mecanismo de governança corporativa e conforme Frezatti *et al.* (2009) esse órgão busca, através dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização.

A remuneração dos gestores, como parte dos incentivos gerenciais, é outro mecanismo de governança. O IBGC (2009) defende que essa remuneração variável deve estar vinculada aos resultados da organização, com metas de curto e longo prazo estabelecidas. O objetivo é que a remuneração seja um instrumento de alinhamento dos interesses dos gestores com os da organização. A pesquisa de Rodrigues (2009) investigou essas formas de remuneração e concluiu que existe preocupação por parte das empresas analisadas em utilizar mecanismos de incentivo que visam alinhar os interesses dos agentes aos interesses do principal.

A concentração de capital pode ser entendida como outro mecanismo de governança corporativa. Machado Filho (2006) apud Frezatti *et al.* (2009) explica que a estrutura de capital ou o grau de concentração acionária em mercados pouco pulverizados refletem um incentivo menor para o monitoramento das atividades dos executivos por parte dos acionistas. Por fim, o sistema de controle interno como mecanismo interno de governança corporativa, que segundo Frezatti *et al.* (2009, p. 214) compreende instrumentos “que visam preservar a integridade da organização, de seus ativos e das pessoas que nela interagem, reduzindo assim, os seus riscos. Em geral, as empresas elaboram um manual de normas que visa tornar a sua aplicação mais operacional e pragmática”. A elaboração de um código de ética também deve ser incluída nesses controles internos como sistema formal de controle interno visando uma boa governança e assegurando regras claras a todos os participantes da organização.

Um dos principais mecanismos externos é o mercado de capitais, conforme Frezatti *et al.* (2009) o mesmo é considerado essencial para uma boa governança. No Brasil a Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) e a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) criaram níveis diferenciados para as empresas comprometidas com as melhores práticas de governança corporativa, são eles: o nível 1, o nível 2 e o novo mercado. Rabelo (1998) expõe que um mecanismo clássico é o de proteção legal e que a Comissão de Valores Mobiliários (CVM)

desempenha um papel fundamental na garantia de aperfeiçoamento desses mecanismos. Trata-se do aparato jurídico que garante a proteção aos acionistas e credores da organização.

Quanto ao sistema legal e regulatório, o Brasil, conforme Frezatti *et al.* (2009), tem buscado avançar na melhoria do ambiente institucional, por meio da atualização da lei 6.404/76, da criação de agências setoriais reguladoras e também iniciativas de estímulo as boas práticas de governança pela BM&F e pela Bovespa. Entretanto, ainda existem entraves tais como: deficiência do sistema legal e tributário, ineficiência governamental, problemas de infraestrutura, enfraquecimento das agências reguladoras e corrupção.

2.4 PAPÉIS ADMINISTRATIVOS E CONTÁBEIS NA ORGANIZAÇÃO

Relacionando os temas abordados sobre a teoria da agência e a governança corporativa optou-se por apresentar, de forma sintética, as características, papéis e expectativas dos proprietários, agentes e da contabilidade, como forma de averiguar teoricamente traços de subordinação da contabilidade à administração.

Cada sócio é um proprietário da organização, na devida proporção de sua participação no capital social. O direito a voto deve ser assegurado a todos os sócios, valendo para todo tipo de organização. A reunião dos sócios é chamada de Assembleia Geral e é o órgão soberano da organização (IBGC 2009).

Entende-se que os proprietários possuem interesses e aspirações diferenciadas dos agentes, ou seja, cada grupo demanda contratos com características distintas. No quadro 1, a seguir, é apresentada a síntese sobre as características, papéis e expectativas do principal e do agente.

Proprietários	
Características	Sócio/dono
	Fornecem os recursos
	Direito a voto
	Componente da Assembleia Geral
	Comprometidos com a empresa antecipadamente
Papéis	Podem escolher os agentes
	Podem escolher os auditores
	Podem dissolver a organização
	Seus direitos são transferíveis
Expectativas	Remuneração do capital investido
	Crescimento da organização
	Continuidade dos negócios
	Perspectivas de Longo Prazo
	Interesse residual na empresa

Quadro 1 - Características, papéis e expectativas dos proprietários e dos agentes

Fonte: Elaborado a partir da revisão de literatura, principalmente de Lopes (2004).

Ao agente, administrador ou executivo principal (*Chief Executive Officer – CEO*), cabe a função de diretor-presidente. Segundo o IBGC (2009), ele é o responsável pela gestão da organização e coordenação da diretoria, atua como elo entre a diretoria e o conselho de administração, devendo prestar contas a este último. Cada um dos diretores é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão, devendo prestar contas ao diretor-presidente e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos. O CEO, em conjunto com os outros diretores e demais áreas da companhia, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros. O gestor deve garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de seu interesse, necessitando

assegurar que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma, essa linguagem deve ser acessível ao público-alvo em questão.

Conforme Pereira (2001, p. 216) “a responsabilidade do gestor por prestar contas de seus atos tem sido conceituada como *accountability*”. Frezatti *et al.* (2009, p. 36) explica que “significa a obrigação de se prestarem contas das atividades realizadas e dos resultados alcançados, tudo em função das responsabilidades decorrentes de uma delegação de poder”. Entende-se que essa obrigação se refere à alta administração em se reportar aos acionistas, de acordo com a estrutura hierárquica da empresa. Entretanto, a *accountability* pode se dar entre os responsáveis de cada nível hierárquico em relação ao seu superior imediato. Pereira (2001) acrescenta que é altamente relevante a vinculação dos desempenhos às linhas de autoridade e responsabilidade.

Conforme Hendriksen e Van Breda (1999) os proprietários são os avaliadores da informação e os agentes são os tomadores de decisões. Entende-se que os avaliadores escolhem o sistema de informação que atende às suas necessidades informacionais. A Contabilidade realiza um papel importante no processo de *feedback* e predição. Hendriksen e Van Breda (1999) asseveram que as informações geradas após a ocorrência de um evento, ou seja, no processo pós-decisório, são associadas à função de custódia da Contabilidade, que reforça a relevância da mesma ao realizar, com base em dados passados, tanto o *feedback* das decisões tomadas, quanto informações que contribuem nas predições de eventos futuros. A interação entre administradores e proprietários relativa ao risco gera, segundo Hendriksen e Van Breda (1999, p. 139), “as questões mais interessantes em teoria de *agency* para os contadores”, pois a informação é fundamental para a redução de incertezas e desta forma, os contadores possuem um papel importante na divisão de risco entre administradores e proprietários.

Conforme Lopes (2004, p.173) “todo o sistema de contabilidade financeira ou societária pode ser analisado à luz da redução de assimetria informacional entre investidores e agentes envolvidos no conflito de agência”. O autor adiciona que as técnicas utilizadas pela contabilidade, principalmente as gerenciais, tais como: orçamentos, sistemas e métodos de custeio, não são meras técnicas de verificação objetiva de *performance*, mas sim instrumentos de poder e de controle organizacional. Nesse contexto entende-se que a Contabilidade atende não só à teoria da firma, mas também à teoria da agência, pois cabe à contabilidade importante papel quanto à mensuração, informação e *feedback* que envolve os participantes nos contratos. Lopes (2004) explica que não existe uma única contabilidade capaz de atender a todos os usuários e participantes nos contratos, pois os interesses são muito distintos e é preciso que haja uma adaptação a cada categoria de usuários para que a contabilidade possa fornecer informações efetivamente úteis. No quadro 2, a seguir, é apresentada uma síntese do exposto.

Contabilidade	
Características	Mecanismo de Governança Corporativa
	Redução de assimetria informacional
	Redução de incertezas (risco)
	Proteção ao principal
	Possui diversos instrumentos de controle organizacional
Papéis	Subsidia o processo de <i>feedback</i> e predição de eventos futuros
	Subsidia a análise de <i>performance</i> dos agentes
	Subsidia o monitoramento dos agentes
	Mensura o desempenho organizacional
	Mensura a distribuição dos resultados organizacionais
Expectativas	Sofrer avaliação pelo principal

	Atender as necessidades informacionais dos diversos usuários
	Utilização pelos agentes para a tomada de decisão
	Continuidade da organização

Quadro 2 - Características, papéis e expectativas da contabilidade

Fonte: Elaborado a partir da revisão de literatura, principalmente de Lopes (2004).

O estudo da governança corporativa, segundo Lopes (2004), parte dos problemas de agência supracitados. Entretanto, os conflitos não se limitam ao fornecedor de capital e os administradores, mas também aos fornecedores de capital de curto e longo prazo, aos empregados de níveis hierárquicos distintos, entre outros. O autor explica que o papel da contabilidade no processo de governança corporativa é fundamental, pois as informações contábeis atuam como mecanismos de controle e de governança reduzindo o impacto dos conflitos e contribuindo para evitar que os acionistas sejam expropriados de seus recursos pelos administradores. Um adequado sistema de governança alia os incentivos dos administradores com os interesses dos proprietários. O quadro 3, a seguir, sintetiza o exposto.

Relação da Contabilidade com a Governança Corporativa
O estudo da GC surge dos problemas de agência
Os conflitos não se limitam aos acionistas e os gestores
A contabilidade serve para controle e como mecanismo de GC
A contabilidade reduz a possibilidade de expropriação do principal
A contabilidade serve para a gestão e para <i>accountability</i>
A contabilidade exerce papel fundamental para a boa GC
A contabilidade monitora a postura dos gestores

Quadro 3 - Relações da Informação Contábil

Fonte: Elaborado a partir da revisão de literatura, principalmente de Lopes (2004).

Conforme Frezatti *et al.* (2009, p. 36)

[...] a *accountability* está no cerne do processo de controle gerencial e de avaliação de desempenho, constituindo-se, portanto em importante instrumento de governança corporativa.

A controladoria reúne condições para que seja viabilizado, por meio da contabilidade, todo o processo de prestação de contas, dos níveis hierárquicos inferiores à alta administração, aos acionistas e à comunidade, numa verdadeira cadeia de *accountability*.

Scapens (1985) apud Frezatti *et al.* (2009) destaca que a importância da contabilidade gerencial, como instrumento de *accountability* aumenta, na medida em que a distância geográfica entre agente e principal aumenta. Sendo assim, a contabilidade atua minimizando o problema da baixa confiança interpessoal.

Segundo Frezatti *et al.* (2009) a controladoria exerce um papel fundamental para a boa governança corporativa. O estudo de Arruda, Madruga e Freitas Jr. (2008) buscou 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.

No entanto, a busca pela influência da governança corporativa na informação contábil não encontrou respaldo, o estudo realizado por Antunes e Mendonça (2008) investigou empiricamente as diferenças na qualidade da informação contábil existentes entre as empresas brasileiras com níveis de governança diferenciados. Entretanto, os resultados indicaram que os níveis diferenciados de governança da Bovespa não afetam significativamente a qualidade contábil e parecem, portanto, não garantir governança efetiva. Já a pesquisa de Silveira (2004)

evidenciou que o desempenho da organização influencia a qualidade da governança corporativa.

Percebe-se pelas pesquisas e autores estudados que a contabilidade e a controladoria têm sido utilizadas como sinônimos, quanto à área de atuação de ambas, em diversos trabalhos, por exemplo, o estudo de Nascimento e Bianchi (2005) que definiram, por meio de pesquisa empírica, que a área de controladoria pode ser considerada um mecanismo interno de governança corporativa, que amplia a segurança dos usuários das informações sobre a empresa, ao proporcionar a divulgação dos atos de sua administração, com a transparência requerida, possibilitando a redução da assimetria informacional e a minimização dos conflitos de agência através do monitoramento do processo de gestão e da manutenção dos sistemas de controles que o apoia. Semelhante ao divulgado por Lopes (2004) relativo à contabilidade.

Para Freitas (2005) as diversas contribuições à teoria da agência permitiram expandir as fronteiras de sua aplicação para além dos aspectos internos das firmas, preocupação que deu origem às pesquisas no assunto. O entendimento de que os mecanismos de recompensa e incentivo, as peculiaridades de agente e principal e a assimetria de informações, e o pressuposto comum de que a relação entre principal e agente representa transação social revela a abrangência da teoria da agência o que impulsiona sua transposição para outras dimensões analíticas. Percebe-se que o papel desempenhado pela contabilidade é essencial para que a governança seja ativa e eficaz nas organizações.

2.5 A AUDITORIA INTERNA NA ESTRUTURA ORGANIZAÇÃO

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) normatiza, por meio da Resolução 781/95, sobre as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC) Profissionais do Auditor Interno, designando que:

o contador, na função de auditor interno, deve manter o seu nível de competência profissional pelo conhecimento atualizado das Normas Brasileiras de Contabilidade, das técnicas contábeis, especialmente na área de auditoria, da legislação inerente à profissão, dos conceitos e técnicas administrativas e da legislação aplicável à Entidade.

Inclui a norma que o auditor interno, não obstante sua posição funcional, deve preservar sua autonomia profissional, e que a amplitude de seu trabalho e de sua responsabilidade estão limitadas à sua área de atuação.

O CFC, também normatiza por meio da Resolução 986/03, NBC Técnica 12, sobre a Auditoria Interna, que:

a atividade da Auditoria Interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, e tem por finalidade agregar valor ao resultado da organização, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as não-conformidades apontadas nos relatórios.

Visto o entendimento da função do auditor interno e da atividade de auditoria interna, se faz necessário entender o posicionamento da auditoria interna na estrutura organizacional e os seus elos de ligação no organograma da empresa.

O setor de auditoria interna deve estar subordinado ao conselho de administração e vinculado ao comitê de auditoria da organização. O comitê de auditoria, conforme Furata (2010) é um órgão eleito e composto por membros do conselho de administração. Sua adoção é, em alguns casos, obrigatória. A autora explica, por exemplo, que o Conselho Nacional de Seguros Privados requer que os conglomerados financeiros, as sociedades seguradoras, sociedade de capitalização, e entidades abertas de previdência complementar constituam

comitês de auditoria. Em contrapartida, a Comissão de Valores Mobiliários não requer a formação de comitê de auditoria, mas recomenda, fortemente, esta prática.

O conselho de administração deve ser o elo que relaciona a propriedade e a gestão, orientando e supervisionando esta última com as demais partes interessadas. O conselho recebe poderes dos acionistas e presta contas a eles.

Percebe-se, pela visualização da Figura 1, apresentada na sequência, que a auditoria interna está subordinada ao conselho de administração, relacionando-se com o comitê de auditoria e com o diretor-presidente. Furata (2010, p. 49) acrescenta que, “o comitê de auditoria, por ser um comitê do conselho de administração, tomará decisões que serão submetidas à aprovação desse órgão”.

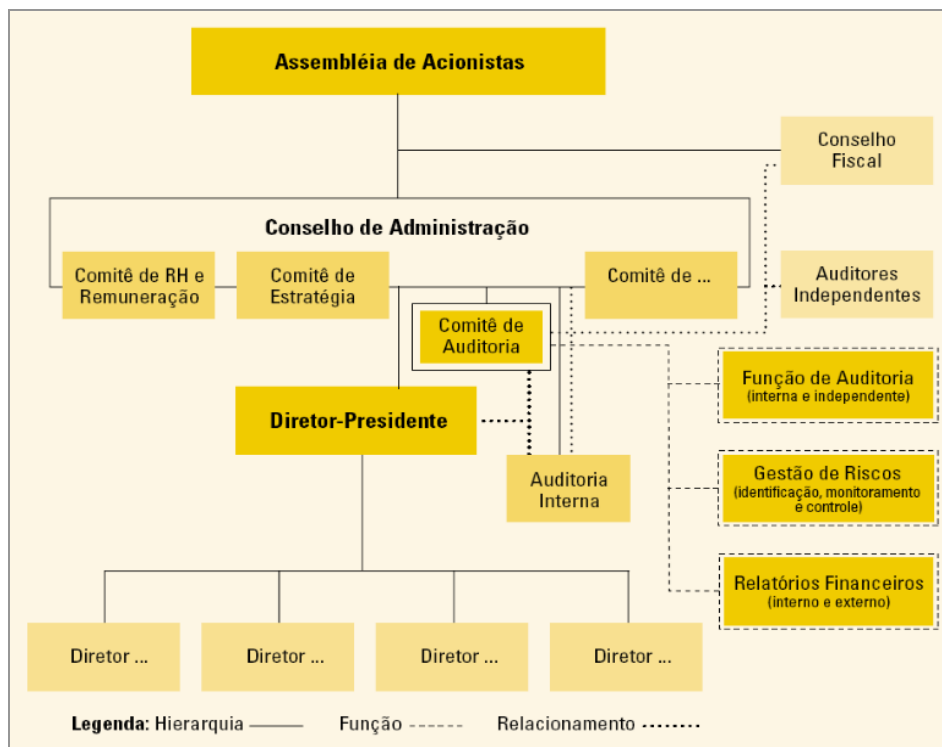


Figura 1 – Posição da auditoria interna no organograma da organização
 Fonte: IBGC (2009, p. 15)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A execução da pesquisa direcionou-se por meio do método dedutivo, segundo o entendimento de Marconi e Lakatos (2006). Assim, este estudo buscou averiguar a existência de subordinação, na prática organizacional do que é preconizado pela teoria, em termos de papéis da contabilidade e administração, mais especificamente, na função exercida pelo diretor executivo no papel de agente.

A pesquisa se classifica, quanto aos objetivos e seguindo a linha proposta por Silva (2003), como descritiva que, pois buscou averiguar as características da população quanto à prática das organizações, sendo seu foco principal o posicionamento da contabilidade na estrutura organizacional e nas relações com o diretor executivo. A classificação quanto aos procedimentos, de acordo com Gil (2002), enquadra esta pesquisa no tipo documental, pois os objetos de estudo foram os relatórios disponibilizados nos portais eletrônicos das organizações e da BM&FBovespa. Quanto à abordagem do problema o trabalho se enquadra como pesquisa qualitativa, conforme Raupp e Beuren (2004).

O intento desta pesquisa foi conceber uma análise mais profunda em relação ao fenômeno estudado. O universo de pesquisa corresponde às empresas listadas na Bolsa de

valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa), e a amostra não-probabilística e intencional foi composta pelas empresas não financeiras componentes do IGC.

Os critérios de seleção da amostra contaram com o seguinte procedimento: iniciou-se pela lista das empresas componentes do IGC da BM&FBovespa, excluindo-se as empresas que constam mais de uma vez na listagem, as instituições financeiras, a Bolsa de Valores e as seguradoras (empresas de serviços financeiros) e, por fim; ordenando-se as empresas que possuem um maior percentual de participação no índice de ações com governança corporativa diferenciada. Foram selecionadas as 20 primeiras, representando as 20 ações mais negociadas de empresas não financeiras dos segmentos de governança corporativa da BM&FBovespa. O quadro 4, a seguir, apresenta a amostra.

Empresa	Part.%	Empresa	Part.%
Vale S.A.	8,654	Pdg Realty S.A. Empreend. e Participações	1,148
Ogx Petróleo e Gás Participações S.A.	3,988	Cyrela Brasil Realty S.A. Emp. E Part.	1,073
Brasil Foods S.A.	2,557	Lojas Renner S.A	1,004
Gerdau S.A.	1,696	CPFL Energia S.A.	1,000
Embraer Empr. Bras. de Aeronáutica S.A.	1,411	Cia Energética de Minas Gerais	0,995
JBS S.A.	1,371	Tractebel Energia S.A.	0,865
Usinas Sid. de Minas Gerais S.A.	1,289	Gafisa S.A.	0,850
Natura Cosméticos S.A.	1,202	América Latina Logística Malha Paulista S.A.	0,798
Hypermarcas S.A.	1,192	Cia Saneamento Básico de São Paulo	0,725
Companhia de Concessões Rodoviárias	1,183	Mafrig Alimentos S.A.	0,684

Quadro 4 - Empresas não-financeiras, com maior participação no IGC da BM&FBovespa.

Fonte: BM&FBovespa (2010)

Apesar do IGC possuir uma carteira com 176 ações, as 20 empresas que compõem a amostra representam somadas 35,7% do índice contadas apenas por um tipo de ação. Para coleta de dados foi utilizada a análise de conteúdo, conforme Bardin (2004), como forma de localizar as características das empresas no portal da BM&FBovespa e do organograma no portal das empresas. Tal organograma está disponibilizado no *link* relações com investidores, no item governança corporativa. Para constatar a situação da subordinação da contabilidade à diretoria executiva, foi realizada uma *survey*, com envio de e-mails aos 20 responsáveis pelo preenchimento das informações contidas na BM&FBovespa, quando não houve retorno, foi enviado e-mail para o setor de relação com investidores. A seguir a análise dos resultados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

Nesta seção apresentam-se as características da amostra e da relação de subordinação da contabilidade à administração. A partir da análise de conteúdo, das 20 empresas que compõem o IGC da BM&FBovespa, podem-se apresentar os seguintes resultados:

Tabela 1 - Atividade desenvolvida pelas empresas da amostra

Atividade	qde.	%
Alimentos	3	15
Bens de Consumo	1	5
Concessionaria de Serviço Público de Energia Elétrica	3	15
Exploração de Rodovias	1	5
Incorporação Imobiliária	3	15
Loja de Departamentos	1	5
Minério de ferro	1	5

Petróleo, Gás e Biocombustível	1	5
Produção de Aeronaves	1	5
Produtos de Uso Pessoal	1	5
Serviço Público de Água e Saneamento	1	5
Siderurgia e Metalurgia	2	10
Transporte Ferroviário	1	5
Total	20	100

Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela 1, destaca-se que a maior parte das empresas da amostra (15%) desempenha sua atividade no setor de alimentos, de distribuição de energia elétrica e de incorporação imobiliária. Algumas características das empresas estudadas merecem destaque, tais como:

- as empresas se concentram no estado de São Paulo, 55% da amostra, seguido pelo Rio de Janeiro por 15%. É compreensível esse resultado, pois o desenvolvimento econômico e industrial de ambos estados possui relevância superior a economia do país em comparação aos demais estados brasileiros. IBGE (2010). Após os estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Santa Catarina figuram com 10% cada um.
- o capital social, subscrito e integralizado, indicado no formulário de Informações Anuais (IAN) da BM&FBovespa em 31/12/2008, está representado, em sua maioria, pela faixa de (R\$) 2 a 5 milhões, com 40% da amostra. A faixa seguinte, de 5 a 10 milhões apresentou 30% da amostra e outra faixa relevante ficou acima de 100 milhões.
- a maior parte, 45% da amostra, teve sua constituição entre os anos de 1981 a 2000, estando com seu tempo de vida, aproximadamente, entre 9 e 28 anos. Pode-se inferir que são empresas jovens, se comparadas a primeira faixa que corresponde a ao período de 1901 a 1950, com 15% da amostra, que, provavelmente estão na segunda geração de sua gestão. A segunda faixa mais representativa, com 25% da amostra ficou entre o período de 1951 a 1980.
- as atividades desempenhadas pelas empresas da amostra, ou o seu nicho de mercado, desenvolvimento tecnológico e econômico, podem ter influenciado algumas a procurarem mais rapidamente a abertura de seu capital, como é o caso de 10% da amostra. Em contrapartida, têm-se 5% que levou mais 60 anos, depois sua constituição, para abrir seu capital, é possível que a mesma seja mais conservadora quanto à sua composição societária. Outras ficaram na faixa de 1 a 5 anos com 25% da amostra, de 5 a 10 anos 25%, de 20 a 30 anos 20% e de 30 a 40% com 15%.

Com base na tabela 2, a seguir, percebe-se que 30% das empresas definem o cargo do responsável pela supervisão ou gerência administrativa da contabilidade como diretor financeiro, entretanto, pode-se perceber que todos os cargos citados, são afins, semelhantes ou muito próximos, e para o seu desenvolvimento são necessários conhecimentos das áreas de finanças, administração, controladoria, dentre outras.

Tabela 2 - Cargo do responsável pela área à qual a contabilidade está subordinada

Cargo	qde.	%
Diretor Administrativo e Financeiro	5	25
Diretor de Finanças	3	15
Diretor de Planejamento e Controles Financeiros	1	5
Diretor Financeiro	6	30
Vice-Presidente de Finanças	2	10
Vice-Presidente Financeiro	3	15

Total	20	100
--------------	-----------	------------

Fonte: Dados da Pesquisa

A estrutura de uma sociedade por ações proposta por Gitman (2004, p. 7), demonstrada por meio do organograma da empresa, chamada de “estrutura genérica de uma sociedade por ações e da área financeira”, coloca o gerente de contabilidade financeira e o de contabilidade gerencial como subordinados ao *controller*, e este por sua vez, subordinado ao vice-presidente de finanças que é subordinado ao presidente (*Chief Executive Officer* - CEO).

Essa proposta de Gitman (2004) se confirma nas empresas estudadas, na prática organizacional, conforme divulgação nos portais eletrônicos das empresas e da *survey* realizada, em 100% delas há a diretoria executiva, que inclui o presidente, CEO, que possui diversos diretores executivos, que por sua vez, inclui a contabilidade como sua subordinada. Gitman (2004) explica que ao administrador financeiro cabe se relacionar com a teoria econômica, em termos de finanças, e com a contabilidade e suas funções devem estar alinhadas com a contabilidade e/ou controladoria.

Sendo assim, pode-se sintetizar que os diretores executivos, são subordinados ao Presidente ou CEO, neste estudo entendido como agente, que pode realizar escolhas contábeis que refletem na contabilidade e implique em reflexos aos contadores, segundo a subordinação que lhes cabe.

Donaldson e Davis (1991), no que diz respeito ao papel do CEO, no caso desse estudo o presidente, afirmam que a estrutura da organização vai ajudá-lo a obter uma *performance* superior por sua empresa, e ainda que ele exerce o poder total sobre a empresa e que seu papel é inequívoco e indiscutível. Diante dessa afirmação dos autores não há margem para dúvidas a respeito de quem tem autoridade e responsabilidade nesse contexto organizacional. Desse modo, fica evidente a autoridade do CEO frente as suas áreas de responsabilidade.

A legislação, por sua vez, normatiza, quanto à responsabilidade criminal do profissional contábil, representada pelo art. 342 do Código Penal, redação dada pela Lei 10.268/2001, em seu art. 342, sobre “fazer afirmação falsa, ou negar ou calar a verdade como testemunha, perito, contador, tradutor ou intérprete em processo judicial, ou administrativo, inquérito policial, ou em juízo arbitral.” E no art. 1.177, do Código Civil, redação dada pela Lei 10.406/2002, parágrafo único, que “no exercício de suas funções, os prepostos são pessoalmente responsáveis, perante os preponentes, pelos atos culposos; e, perante terceiros, solidariamente com o preponente, pelos atos dolosos.”

Entende-se que a referida legislação, quanto ao papel do contador, inclui a sua responsabilidade profissional e ainda a criminal frente ao seu desenvolvimento no âmbito da organização. Desta forma, fica salientada a importância de conferir ao contador *status* de independência, ou seja, a não subordinação, pois ele é responsável civil e criminalmente por seus atos culposos ou dolosos, solidariamente com o agente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A separação entre controle e propriedade, oriunda da expansão e crescimento das organizações, trouxe alguns reflexos, como por exemplo, os conflitos entre os diversos *stakeholders*. Esses conflitos, formalizados pela teoria da agência, tem sido objeto de estudo, ao longo do tempo, e o interesse fundamental é centrado na discussão e redução dos mesmos. Como pano de fundo para essa discussão teórica tem-se a governança corporativa e a contabilidade. A primeira contribui com esse dilema buscando imbuir transparência e confiabilidade às ações organizacionais, dentre outros aspectos. A segunda atua como mecanismo de governança, no intento de reduzir a assimetria informacional, dentre outras contribuições. Este estudo procurou evidenciar a relevância da contabilidade frente aos conflitos evidenciados pela Teoria da Agência.

Diante do estudo realizado, abrangendo a teoria da agência, a governança corporativa e a contabilidade, percebe-se que o elo entre os temas está no papel desenvolvido pela última, por meio de seu banco de dados informacional, de seus instrumentos gerenciais, societários e financeiros que são desenvolvidas diversas faces perante o contexto organizacional, atendendo a usuários distintos com necessidades informacionais diferentes. O intento é discutir uma possível subordinação do contador ao agente, ou seja, à diretoria executiva, partindo do pressuposto de que a função da contabilidade, no contexto da Teoria da Agência, exige do contador uma postura de isenção, nunca tomando partido nem do principal, nem do agente. Esse entendimento torna-se mister para a reflexão sobre a posição da contabilidade na estrutura organizacional e a revisão do seu papel perante os *stakeholders*.

Quanto à relação da contabilidade, dos agentes e da governança corporativa, pode-se entender que há plena concordância entre os autores estudados no sentido de que a informação contábil é fundamental para a análise de *performance* dos gestores, para redução dos conflitos de agência e da assimetria informacional entre principal e agente, bem como para o processo de *feedback* e predição de eventos futuros da organização. Ainda, a contabilidade caracteriza-se como instrumento de *accountability*, contribuindo para que a governança corporativa seja ativa e eficaz nas organizações.

A pesquisa demonstrou que nas empresas estudadas há subordinação da contabilidade ao agente. Entretanto, devido ao relevante papel que ela desempenha na organização, é difícil entender a necessidade dessa subordinação à diretoria executiva, em termos de teoria da agência, ao agente e não ao principal, pois se a contabilidade fornece meios de avaliar, monitorar e remunerar o primeiro não deveria estar subordinada a ele, mas sim ao principal. Para que pudesse cumprir seu papel de redução da assimetria informacional de forma mais efetiva, possivelmente a Contabilidade deveria vincular-se ao conselho de administração.

A análise do problema, à luz do referencial teórico estudado, levou à conclusão de que haveria a possibilidade da contabilidade vincular-se, ainda que não diretamente, ao principal, representado pelos conselhos de administração, passando a possuir o mesmo *status* de independência da auditoria interna, ou seja. Isto poderia conduzir a uma situação mais equilibrada, pois uma das atribuições mais importante da contabilidade, no contexto da governança corporativa, é fornecer instrumentos para avaliação de *performance* do agente.

Destaca-se que, do ponto de vista da boa governança corporativa, a subordinação organizacional da contabilidade à diretoria executiva da empresa não é o melhor arranjo, pois impõe uma situação de constante potencial conflito de interesse ao CFO e ao CEO, uma vez que a contabilidade, neste caso sua subordinada, fornece os instrumentos para avaliação da sua performance, muitas vezes, com implicações em seus rendimentos. A sugestão dos pesquisadores deste estudo é que a contabilidade passe a ser subordinada diretamente ao conselho de administração. Desta forma, seria subordinada apenas ao principal, ao invés do agente. Possivelmente haja muitas razões práticas para a configuração atual, mas que motivos impediriam uma revisão dessa situação?

Finalmente, salienta-se que a discussão da ideia está apenas em estágio embrionário e não se teve a pretensão de esgotar o tema. A contribuição deste trabalho é trazer essa reflexão para o ambiente acadêmico. Como sugestão para futuros trabalhos, acredita-se que seria oportuno realizar pesquisas empíricas que fomentem a discussão sobre a atual posição da contabilidade na empresa: se esta é a única forma, se é a mais adequada e a mais correta frente a todas as atribuições da contabilidade e responsabilidades; também a análise das condições históricas que justificaram a configuração atual pode ser uma contribuição relevante, à medida que permitiria analisar se ainda estão presentes as características que definiram o *status quo*.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. *Production, Information Costs, and Economic Organization. The American Economic Review*. v. 62, n. 5, dec. 1972.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTUNES, G.A.; MENDONÇA, M.M. Impacto da adesão aos níveis de Governança Corporativa da Bovespa na qualidade da informação da informação contábil: uma investigação acerca da oportunidade, relevância e do conservadorismo contábil utilizando dados em painel. In: Congresso ANPCONT, 2, 2008. Salvador, **Anais...** ANPCONT, Salvador, 2010.

ARRUDA, G.S.; MADRUGA, S.R.; FREITAS JR., N.I. A Governança Corporativa e a Teoria da Agência em Consonância com a Controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n.1, p. 71-84, jan./abr., 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BIANCHI, M. **A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. São Leopoldo: UNISINOS, 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2005.

BM&FBOVESPA. Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros. **Empresas listadas**. 2010. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?Idioma=pt-br>> Acesso em: 27 mar. 2010.

BM&FBOVESPA. Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros. **Carteira teórica do índice de ações com governança corporativa diferenciada em 30 de abril de 2010**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/shared/IframeHotSiteBarraCanal.aspx?altura=900&idioma=pt-br&url=www.bmfbovespa.com.br/informe/default.asp>> Acesso em: 30 abr. 2010.

BM&FBOVESPA. Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros. **Índice de ações com governança corporativa diferenciada - IGC**. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=IGC&Idioma=pt-BR>> Acesso em: 30 abr. 2010.

BORGES, L.F.X.; SERRÃO, C.F.B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 111-148, dez. 2005.

BRASIL. **Lei n. 10.268 de 28 de agosto de 2001**. Altera dispositivos da Lei n. 2.848 de 7 de dezembro de 1940 – Código Penal. In: Diário Oficial da União. Brasília, 29/08/2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10268.htm> Acesso em 02 abr. de 2010.

BRASIL. **Lei n. 10.406 de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. In: Diário Oficial da União. Brasília, 11/01/2002. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm> Acesso em 02 abr. de 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº. 781, de 24 de março de 1995**. Aprova a NBC P 3 – Normas Profissionais do Auditor. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_781.doc>. Acesso em: 28 mai. 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução nº. 986, de 21 de novembro de 2003**. Aprova a NBC T 12 – Auditoria Interna. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_986.doc>. Acesso em: 28 mai. 2010.

DONALDSON, L.; DAVIS, J. H. *Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. Australian Journal of Management*, v. 16, n.1, p. 49-64, jul., 91.

EISENHARDT, K.M. *Agency Theory: an assessment and review. The Academy of Management Review*, v.14, n. 1, p. 57-74, Jan. 1989.

FREITAS, L.C. TV digital no Brasil: a evolução do processo decisório à luz de uma perspectiva organizacional de teorias econômicas. In: ENANPAD, 29, Brasília, 2005. **Anais...** ANPAD: Brasília, 2005.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico.** São Paulo: Atlas, 2009.

FURATA, F. **A relação das características das empresas com a adoção do comitê de auditoria x conselho fiscal adaptado.** São Paulo: USP, 2010. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Pearsen, 2004.

HENDRIKSEN, E.S.; VAN BRED A M.F. **Teoria da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Produto interno bruto de 2009 por estados.** Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1348&id_pagina=1. Acesso em 27 mai. de 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 4. ed. São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/download/arquivos/Codigo_IBGC_4_versao.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Guia de orientações para melhores práticas de comitês de auditoria.** LAMB, R.; JUENEMANN, J.V. (coord.). São Paulo: IBGC, 2009a.

JENSEN M. e MECKLING, W. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure.* In: **Journal of Financial Economics**, p. 305-360, 1976.

LOPES, A.B. Teoria dos Contratos, Governança Corporativa e Contabilidade. In: IUDÍCIBUS, S.; LOPES, A.B. **Teoria Avançada da Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARINELLI, M. Um Estudo Exploratório sobre o Estágio de Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - FECAP.** São Paulo, nº 19, p. 57-66, dez. 2005.

MARTINEZ, A.L. *Agency Theory* na Pesquisa Contábil. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, ENANPAD, XXII, Foz do Iguaçu (PR), 1998. **Anais...** ANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.

MARTINS, S.M.; SILVA, T. R.; BARROS, A. S.; TINOCO, J. E. P. Governança Corporativa: Teoria e prática. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 1, n. 3, p. 76-90, out./dez., 2005.

MOTTA, J.L.S.; SILVEIRA, A.M.; BORGES, L.F.X. Exemplo de Modelo Referencial de Governança Corporativa. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, n. 26, p. 191-222, dez. 2006.

NASCIMENTO, A.M.; BIANCHI, M. Um estudo sobre o papel da controladoria no processo de redução de conflitos de agência e governança corporativa. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, V, São Paulo (SP), 2005. **Anais...** USP: São Paulo, 2005.

PEREIRA, C.A. Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: CATELLI, A. (coord.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** São Paulo: Atlas, 2001.

RABELO, F.M. **Governança Corporativa.** In: Seminário de Governança Corporativa coordenado pelo Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, 1998, Rio de Janeiro. Anais. Impresso.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** São Paulo, Atlas, 2004.

RODRIGUES, L.A. A utilização de incentivos como forma de alinhamento de interesses na relação principal-agente: uma análise das maiores empresas de capital aberto por valor de mercado. In: Congresso Brasileiro de Custos, CBC, XVI, Fortaleza, 2009. **Anais...** ABCustos: Fortaleza, 2009.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. *A Survey of Corporate Governance*. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, A.C.R. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, E.C. **Governança Corporativa nas Empresas**: guia prático de orientação para acionistas. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, E.C.; ZOTES, L.P. Governança Corporativa e sua Influência na Gestão da Qualidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, nº 147, p. 21, mai.-jun. 2004.

SILVEIRA, A.M. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. São Paulo: USP, 2004. Tese (Doutorado em Administração), FEA/USP, 2004.