

## **Custos da Atividade de Governança Corporativa sob o enfoque da Controladoria Moderna**

**João Bosco Segreti** (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP- Brasil) [segreti@fecap.br](mailto:segreti@fecap.br)

**Ivam Ricardo Peleias** (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP - Brasil)

[ivamrp@irpe.com.br](mailto:ivamrp@irpe.com.br)

**Gregorio Mancebo Rodriguez** (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP - Brasil)

[gregorio@animec.com.br](mailto:gregorio@animec.com.br)

### **Resumo**

*O desenvolvimento dos mercados de capitais, nacional e internacional, tem levado os investidores a exigir cada vez mais, por parte das empresas, a utilização de boas práticas de governança corporativa, ao passo que tem se verificado o crescente aumento de custos para atendê-las. Os lançamentos de ações ocorridos em 2004 na Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, foram direcionados para os segmentos do Novo Mercado e de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa - Níveis I e II, tendo em vista alcançar melhor precificação em seus valores mobiliários. No entanto, o número de empresas negociadas nesses segmentos especiais ainda é relativamente baixo, em proporção ao total de companhias abertas registradas na Bolsa. Tendo em vista que as empresas não segregam, dos custos administrativos, os correspondentes às atividades de governança corporativa, em razão das dificuldades em identificar nas atividades corporativas (quais as que corresponderiam àquela atividade, e de que forma elas deveriam ser apropriadas), sugerimos que as companhias abertas criem através da controladoria, um centro de custos específico para registrar as despesas com a atividade de governança corporativa, com vistas a respaldar as informações para a tomada de decisões por parte dos gestores, com vistas a adesão aos segmentos de Novo Mercado da BOVESPA.*

*Palavras Chave: Custos, Governança Corporativa, Novo Mercado BOVESPA*

*Área Temática: Controladoria*

### **1 – Introdução**

Nos últimos anos temos assistido, no mundo corporativo, a um forte movimento de mudanças ocasionado por diversos fatores, entre os quais pode-se destacar: a expansão das empresas além de seus territórios de origem – globalização; o desenvolvimento econômico/social dos países onde estão instaladas suas subsidiárias; a maior complexidade da composição societária das grandes empresas; o grande volume de fusões, aquisições e incorporações de empresas; a expansão dos fluxos de recursos decorrente do mercado de capitais; e as questões de ética empresarial, envolvendo conflitos entre empresa e acionistas.

As empresas do século XXI devem estar sintonizadas com as mudanças que ocorrem nos mercados consumidores, internos ou externos; estar aptas a colocar seus produtos junto ao público consumidor, no menor espaço de tempo possível, na quantidade e com a qualidade desejadas, e com os menores custos de produção; concorrer com vários participantes dos mais diversos países, que disputam os mesmos mercados. Não basta ser eficiente e lucrativa, a empresa passa a ser julgada, também, por outros ângulos, tais como os da governança corporativa e da responsabilidade ambiental e social.

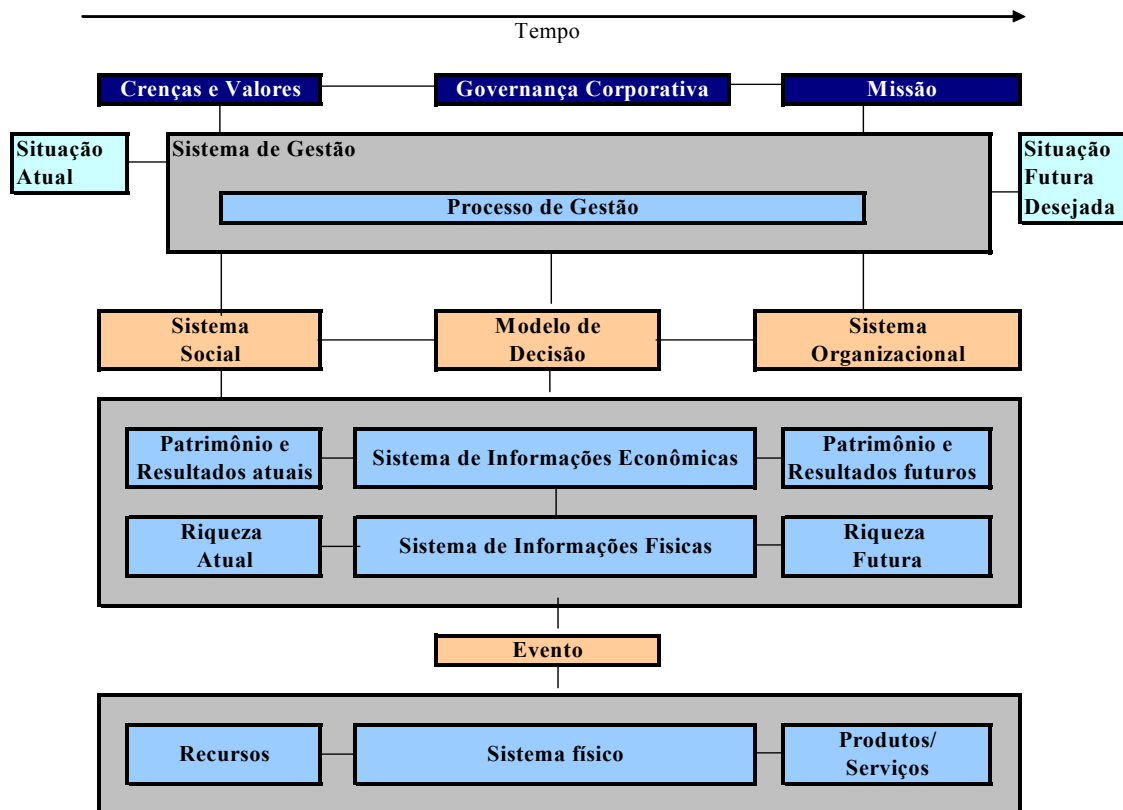
A governança corporativa diz respeito à forma como uma empresa está sendo administrada; tem a ver com liderança, estratégia e política empresarial. Estuda os relacionamentos de poder dentro da companhia e trata das melhores práticas que devem norteá-los.

Neste sentido, os investidores têm exigido, cada vez mais, que as empresas adotem boas práticas de governança corporativa, passando a ser avaliadas não somente pelo seu desempenho financeiro, mas, também, pela transparência de suas operações, responsabilidades social e ambiental e pelas políticas de remuneração aos seus acionistas.

A moderna gestão empresarial tem dado ênfase especial ao conceito da criação de valor para o acionista. Não basta, apenas, uma boa gestão de custos, ou produtos que atendam à conformidade de produção visando às necessidades do consumidor, cada vez mais exigente. As decisões dos gestores devem estar embasadas em um sistema moderno de informações, obtidas através da contabilidade, atendendo ao princípio da continuidade da entidade, e visando o enfoque voltado à agregação de valor e criação de riqueza para os acionistas.

Dentro desse contexto, podemos situar a governança corporativa no Brasil em contraposição à forma como ela se apresenta em países que possuem mercados de capitais mais avançados. Entre os vários modelos e visões de governança existentes, temos, no Brasil, uma maior presença do modelo financeiro, com ênfase na visão da empresa familiar. No moderno capitalismo, e, principalmente, nos mercados de capitais mais desenvolvidos, as empresas têm procurado compartilhar a propriedade do capital como forma de obter recursos de investimento, a custos menores do que os obtidos junto a instituições de crédito.

As boas práticas de Governança Corporativa passaram a ser exigência para a avaliação da companhia pelos diversos “*stakeholders*”. Neste sentido, deve-se acrescentar à moderna visão da organização, além da Missão, Crenças e Valores, também a Governança Corporativa.



Fonte: Catelli, A. at al, p. 104 – Figura modificada pelos autores.

**Figura 1 – Visão da Organização**

## **1.2. Abordagem sobre o tema**

Os mercados de capitais, nacional e internacional, têm exigido, de forma crescente, que as sociedades anônimas de capital aberto adotem a implementação de boas práticas de governança corporativa. Em 01/12/2000, através das resoluções nº.s 264 e 265 do Conselho de Administração da BOVESPA, foram criados o “Novo Mercado” e os “Níveis Diferenciados de Governança Corporativa I e II”, novos segmentos de negociação de ações, sendo que ambos acabaram sendo identificados pelos investidores apenas como “Novo Mercado”, com o objetivo de incentivar as companhias abertas brasileiras a adotarem as boas práticas de governança corporativa. Estudos recentemente realizados mostram que as empresas, ao aderirem aos níveis de governança corporativa do Novo Mercado da BOVESPA, têm obtido vantagens na “precificação” de suas ações no mercado acionário.

A implementação das boas práticas de governança corporativa tem ocasionado um crescente aumento dos custos para as empresas, de um lado, enquanto, do outro, os acionistas minoritários têm demandado novas práticas de governança, com vistas ao aumento da transparência das atividades da companhia e a valorização do ativo “Ação”.

De forma geral, as companhias abertas nacionais ainda não possuem o conhecimento claro dos custos acarretados pela adoção das práticas de governança corporativa, considerando que, normalmente, estes se encontram distribuídos em diversos centros de custos. Mesmo as grandes companhias abertas, e aquelas que possuem seus ADR's – American Depositary Receipts, negociados na Bolsa de Nova York - EUA, ainda alocam seus custos com as atividades “governança corporativa” nos diversos centros que compõem às despesas administrativas.

Com a importância que a governança corporativa vem assumindo, o presente artigo procurou levantar se há a necessidade de serem criados controles internos para identificar os custos da atividade, e se estes se constituem em um dos fatores inibidores para a maior adesão de empresas ao Novo Mercado da BOVESPA. Para tanto, foi elaborado um questionário submetido a diretores e gerentes de Relações com Investidores de 30 companhias abertas, com o intuito de identificar como as empresas consideram os custos com a atividade de governança corporativa.

## **2 . Governança Corporativa e o Novo Mercado da Bovespa**

### **2.1 – Evolução da governança corporativa**

A governança corporativa entrou nos radares dos investidores a partir do ativismo implementado pelo *California Public Employes Retirement System (CalPERS)*, - fundo de pensão dos funcionários públicos da Califórnia - EUA, que passou a exigir maior transparência nas operações das empresas nas quais participava acionariamente.

Em 1985, o CalPERS ajudou a criar o Conselho de Investidores Institucionais, que fez o *lobby* dos acionistas, para alterar a legislação americana e proteger seus interesses. Este movimento foi intensificado com os escândalos ocorridos nos mercados americano e inglês, com empresas como a Wordcom, Tyco, Arthur Andersen e Enron. Atualmente, a governança corporativa está na ordem do dia, as empresas têm observado que, quanto maior transparência houver em suas atividades, melhor será o seu acesso aos mercados financeiros e de capital.

No Brasil, o movimento é mais visível nas companhias abertas negociadas na BOVESPA. Das cerca de 400 companhias de capital aberto, listadas no mercado acionário brasileiro, aproximadamente 15% delas aderiram a um dos níveis de governança corporativa do Novo Mercado (níveis I, II e Novo Mercado) da BOVESPA.

Ao mesmo tempo em que existe, por parte dos investidores, uma demanda crescente por novas práticas de governança, as empresas passam a ter, como reflexo, o aumento dos custos administrativos que estas ocasionam. No entanto, as empresas, em sua grande maioria, desconhecem quais são os custos com a atividade de governança corporativa.

## **2.2 Governança corporativa e a empresa moderna**

Os especialistas nacionais e internacionais defendem como princípios fundamentais da boa governança corporativa: transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*), cumprimento das leis (*compliance*) e ética (*ethics*), tendo como pilares básicos a propriedade (acionistas), o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e a Auditoria Independente.

Pode-se dizer que a empresa moderna é aquela que possui bons padrões de governança corporativa, e que consegue transmiti-los a todos seus *stakeholders*. Não basta a empresa ter um bom produto, que atenda aos requisitos exigidos pelos seus consumidores; é necessário, também, que a empresa seja socialmente responsável, seus produtos devem ser produzidos dentro de critérios de não agressão ao meio ambiente; seus funcionários devem ter condições de trabalho adequadas e acesso à alimentação, saúde e transporte; a coletividade próxima às instalações da empresa deve estar inserida nos programas de inclusão social; tudo isto sem perder de vista a razão principal de ser da empresa: remunerar condizentemente o capital dos acionistas investido na empresa, ou seja, obter lucro.

## **2.3 A Controladoria moderna frente à governança corporativa**

Para Martin (2002, p. 13):

“a controladoria começa com o entendimento de que todos os recursos que são mobilizados e utilizados pelas organizações têm um objetivo maior: produzir valor”.

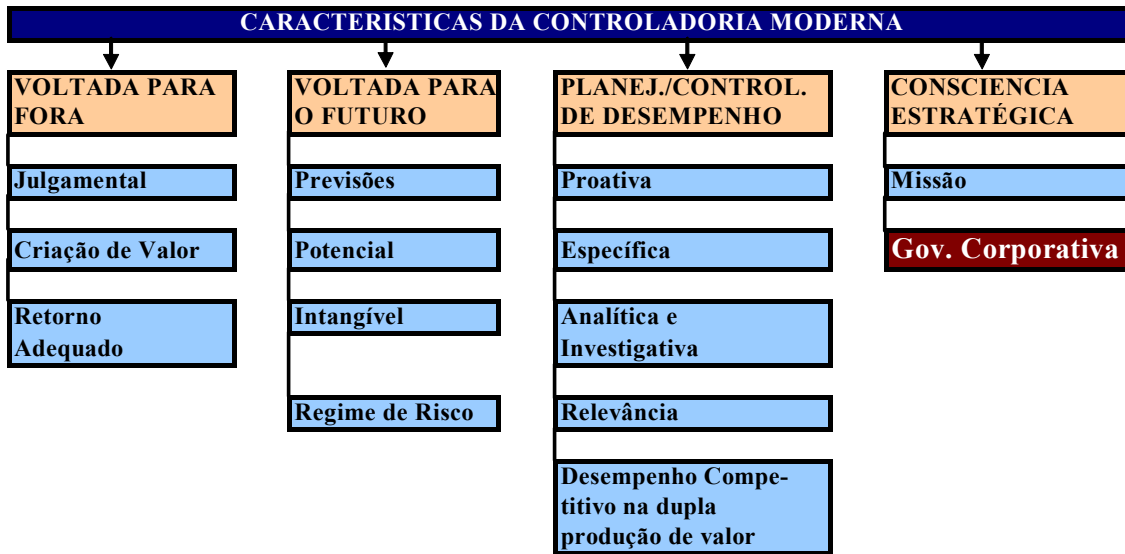
Nesta perspectiva, a transformação produtiva, convertendo recursos em bens e ou serviços, pressupõe a existência de mercado e demanda econômica. Essa transformação de recursos gera custos e deve, conseqüentemente, com os seus produtos, produzir valor para os clientes e usuários, bem como para os acionistas e ou investidores.

O resultado econômico da empresa corresponde, portanto, à variação do seu patrimônio líquido. Essa variação é determinada tanto pela movimentação dos ativos e passivos, ou seja, incorporações e baixas, como pela variação do valor econômico desses ativos e passivos da empresa, os quais referem-se, respectivamente a benefícios ou sacrifícios futuros de recursos econômicos, e têm, por origem, as decisões tomadas na empresa.. Assim, a mensuração econômica dos recursos envolvidos deve permitir a escolha de alternativas que agregariam o melhor resultado econômico ao patrimônio da empresa.

Assim sendo, a controladoria precisa ser intrinsecamente estratégica, para atender às necessidades da gestão moderna, o que ela deve fazer com o apoio operacional. Deste modo, a controladoria precisa ter a compreensão da própria natureza da empresa e de seus objetivos, bem como do ambiente em que ela está inserida e com no qual interage, tais como, mercado, concorrência, tecnologia, entre outros, que podem afetar diretamente os resultados das empresas em determinado segmento ou ramo de atividade.

Neste contexto, Martin (2002, p.25), apresenta as características da controladoria moderna, conforme ilustrado na figura abaixo. Ressalta, também, que as transformações recentes, no panorama mundial da contabilidade gerencial, têm imensas implicações para o ensino e na formação de *controllers*, ou seja, busca preparar *controllers* mais generalistas, com capacidade de entender a empresa como um todo. Considerando as novas exigências das

características da Controladoria Moderna, deve-se acrescentar a governança corporativa permeando as suas atividades; assim teríamos:



Fonte: Martin (2002, p. 25), adaptada pelo autor.

**Figura 2: Características da controladoria moderna**

A Controladoria tem, entre suas atribuições, a função de organizar e reportar dados relevantes no processo decisório, desempenhando, portanto, um papel estratégico no conceito de *accountability*, suportado pelas teorias da decisão, mensuração e informação.

### 3 . Referencial metodológico da pesquisa

Considerando que o número de empresas que já aderiram aos segmentos de negociação Novo Mercado e níveis I e II de Governança Corporativa da BOVESPA, ainda é relativamente baixo em relação ao total de companhias abertas registradas para negociação na Bolsa, o problema de pesquisa a ser estudado é identificar como as empresas classificam os custos da atividade de governança corporativa, e sua influência na tomada de decisão dos gestores para a adesão da empresa ao Novo Mercado da BOVESPA.

Foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o assunto a ser investigado. Para tal, foram utilizados artigos publicados por autoridades nos assuntos, periódicos especializados, teses de doutoramento, dissertações de mestrado, textos disponibilizados na Internet, livros no idioma original e livros traduzidos, revistas de ponta nacionais e internacionais, além de textos de documentos de empresas de auditoria e consultoria.

Para testar a hipótese de trabalho foi realizada uma pesquisa de campo.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 186):

“Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

O instrumento considerado mais adequado para o levantamento de dados em campo foi à aplicação de um questionário. Através de consultas a obras especializadas como Babbie (1999), e Cooper e Schindler (2003), procurou-se dar especial atenção para o formato das questões, os cuidados na sua formulação. Foi, então, identificado o universo da pesquisa,

direcionada aos Diretores de Relações com Investidores, Gerentes de Relações com Investidores e Controllers de companhias abertas.

No que tange ao tipo de pesquisa, foi contemplada uma pesquisa exploratória. Segundo Sâmara e Barros (1997, p.24) observam:

“Os estudos exploratórios, também denominados *desk research*, têm como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada, ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo, levantando hipóteses a serem confirmadas”.

A coleta de dados foi efetuada mediante entrevista estruturada, realizada junto a profissionais de empresas em diversos graus de utilização de boas práticas de governança corporativa. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.197):

“A entrevista padronizada ou estruturada: é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são pré-determinadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano”.

#### **4. Governança Corporativa e o Enfoque de Custos**

A decisão de uma companhia de abrir o capital e de manter suas ações listadas nos segmentos de negociação do Novo Mercado e de Práticas Diferenciada de Governança Corporativa I e II da BOVESPA, incorre numa série de custos explícitos, desde a contratação de advogados, auditores independentes e instituições financeiras, passando pelo pagamento de algumas taxas junto à CVM e Bolsa de Valores, além de arcar em elevados custos de publicações.

Não obstante os “custos explícitos” acima enumerados, as empresas também incorrem em uma série de “custos implícitos”, na medida em que são implantadas boas práticas de governança corporativa, tais como: compartilhamento de poder com outros acionistas (minoritários), representatividade nos conselhos de administração e fiscal; profissionalização da gestão (exclusão de membros das famílias), obrigatoriedade de estender o “*tag along*” maior que o previsto em lei, inclusive para os detentores de ações preferenciais; compartilhamento do “prêmio de sinergia” com outros acionistas, adesão à Câmara de Arbitragem para a solução de pendências, abrindo mão de recorrer ao Poder Judiciário (extremamente moroso), entre outros.

Na verdade, estes custos estão disseminados como despesas administrativas, sendo alocados em vários centros de custos. Na prática, os administradores desconhecem os custos da governança corporativa em suas empresas, mesmo naquelas de maior porte e que estariam mais bem aparelhadas para a sua contabilização em um centro específico de custos.

##### **4.1 Enfoque contábil e de custos**

A contabilidade pode ser subdividida em: a) contabilidade gerencial: mede e relata informações financeiras e não financeiras que ajudam os administradores a tomar decisões para alcançar os objetivos de uma organização; b) contabilidade financeira: se concentra na produção de demonstrativos para usuários externos, medindo, registrando transações de negócios e fornecendo demonstrativos financeiros baseados em princípios contábeis geralmente aceitos (PCGA); c) contabilidade de custos: fornece informações tanto para a contabilidade gerencial quanto para a financeira, mede e relata informações financeiras e não financeiras relacionadas ao custo de aquisição ou de utilização de recursos em uma organização.

Para Horngren et al (2004 – p.26), em termos contábeis:

“custos são definidos como o recurso monetário sacrificado ou renunciado para se conseguir um objetivo específico. Um custo é normalmente medido como a quantia monetária que precisa ser paga para adquirir bens e serviços.”

#### 4.2 Custos: terminologia e alocação

Segundo Padovese, Clóvis L. (2003 – p.317):

“um referencial básico para a contabilidade de custos é a existência de mais de um produto ou serviço sendo produzido na empresa. Quando a empresa tem um único produto ou serviço, basta a divisão do total de gastos de produção pela quantidade produzida para obtermos o custo unitário desse bem ou serviço”.

Para o autor, o custo unitário dos produtos e serviços é o objetivo principal que conduz toda a contabilidade de custos:

“podemos definir objeto de custo como alguma coisa para a qual é necessária a identificação separada de seu custo, tanto em termos unitários como totais. Como exemplos de objeto de custo podemos citar: custo de uma transação, **de uma atividade**, de um lote de produção, de uma fase ou processo de produção, de um departamento, de um serviço, de uma tarefa, de um funcionário, etc.”

Na tomada de decisões, o administrador quer saber quanto uma coisa específica (produto, máquina, processo ou serviço) custa. Chamamos a essa “coisa” de objeto de custo, sendo, portanto, passível de mensuração. Em um sistema de custos, temos normalmente duas fases: acumulação e apropriação.

A acumulação é a fase de coleta de dados de custos, de alguma forma organizada, por meio de um sistema de contabilidade. Os administradores procuram distribuir os custos acumulados por objetos de custos designados, visando facilitar a tomada de decisão. Custos apropriados para um departamento facilitam decisões sobre a eficiência desse departamento, enquanto custos apropriados para produtos ajudam nas decisões sobre precificação e na análise de sua rentabilidade.

Utilizamos normalmente o sistema de contabilidade para obter os gastos gerais de fabricação ou para a prestação de um serviço, os quais serão contabilizados em centros de custos contábeis; estes representam o menor segmento de atividade ou área de responsabilidade, onde são executados trabalhos homogêneos. Um centro de custo pode tanto ser uma atividade, como um departamento, dependendo da estrutura organizacional.

Padovese, Clóvis L. (2003 – p.323) define **atividade** como:

”a menor estrutura organizacional que produz um bem ou serviço internamente, para o produto ou para o período, e que consome recursos para atingir seu objetivo”.

##### 4.2.1 Rastreamento e apropriação de custos

Segundo Horngren et al. (2004 – p.26):

“Custos diretos de um objeto de custo são relativos ao objeto de custo em particular e podem ser rastreados para aquele objeto de custo de forma economicamente viável (de custo eficaz)”. Ex.: a matéria-prima pode ser diretamente identificada com o produto.

“O termo “rastreamento de custos” é utilizado para descrever a apropriação de custos diretos para objetos de custo em particular. Já “os custos indiretos de um objeto de custo são relativos ao objeto de custo em particular, mas não podem ser rastreados para aquele objeto de custo de forma economicamente viável (de custo eficaz)”. Ex.: os salários de supervisores não podem

ser rastreados diretamente a um único produto. O termo “apropriação de custos” é utilizado para descrever a distribuição de custos indiretos para um objeto de custo em particular”.

Os administradores procuram distribuir os custos para objetos de forma precisa. Custos imprecisos de produtos enganarão os administradores, quanto à rentabilidade de produtos diferentes, que podem promover produtos não rentáveis em detrimento de outros que apresentem maior rentabilidade. Os custos diretos são mais facilmente rastreados que os custos indiretos, que apresentam maiores problemas de identificação; Ex.: custos de aluguel devem ser apropriados levando em conta a área ocupada individualmente, por setor, com base num critério previamente estabelecido.

Os sistemas de custeio, além de registrarem os custos, permitem aos administradores verificar como os custos se comportam. Assim, temos dois tipos básicos de padrão de comportamento dos custos: fixos ou variáveis. O custo fixo permanece inalterado por um determinado período de tempo, apesar de mudanças amplas no nível relativo da atividade ou volume total Ex.: salários da administração. O custo variável se altera em proporção às mudanças no nível relativo da atividade ou volume total.Ex.: matéria-prima.

Pode-se, ainda, utilizar uma variável específica para determinar os custos, a qual é denominada de “direcionador de custo”, normalmente uma relação de causa e efeito que afeta os custos em determinado período de tempo. Ex.: existe um relacionamento de causa e efeito entre uma mudança no nível de atividade ou volume e o nível de custos totais.

Os direcionadores de custo possibilitam que os administradores considerem os custos sobre a ótica de produção, de atividades ou de algum aspecto mais específico, como por exemplo, a satisfação do cliente.

É denominado de *grupo de custos* o agrupamento de itens de custos individuais. Os grupos de custos podem ser amplos, englobando, por exemplo, todos os custos de fabricação, ou específicos, como os custos de uma atividade, por exemplo, de marketing.

Segundo Horngren et al. (2004 – p. 131):

“Uma atividade é um evento, tarefa ou unidade de trabalho com um propósito específico: por exemplo, projeto de produtos, ajuste de máquinas, operação de máquinas e distribuição de produtos. O custeio baseado em atividade (ABC) aprimora um sistema de custeio ao considerar as atividades individuais como objetos de custo fundamentais. O sistema ABC calcula os custos das atividades e atribui custos para os objetos de custos, como os produtos ou serviços com base nas atividades necessárias para produzir cada produto ou serviço”.

Tem-se visto, com certa frequência, que as empresas usam os sistemas de custeio com características dos sistemas ABC – como os vários conjuntos de custos e as várias bases de alocação de custos – mas não enfatizam as atividades individuais. Esta atitude é justificada pela facilidade de se atribuir custos por departamentos ao invés de custos por atividades.

Horngren et al. (2004 – p.140) ressalta:

“ênfatar atividades leva a conjuntos de custos mais concentrados e homogêneos, e auxilia na identificação das bases de alocação dos custos para as atividades que tem um relacionamento maior de causa e efeito”.

Conforme pode ser visto no quadro abaixo, Horngren et al. (2004-II – p, 4) cita quatro critérios usados para orientar as decisões de alocação de custos. Essas decisões afetam o número de conjuntos de custos indiretos e a base de alocação de custo para cada conjunto de custo indireto individual. Os gerentes precisam primeiro identificar o propósito para uma alocação de custo específica e depois selecionar os critérios para alocar os custos.



<b>1. Causa e Efeito</b>	Identificar as variáveis que fazem com que os recursos sejam consumidos. As alocações baseadas neste critério, provavelmente serão mais críveis para o pessoal de operações.
<b>2. Benefícios Recebidos</b>	Identificar os benefícios das produções dos objetos de custos. Os custos devem ser alocados entre os beneficiários na proporção do benefício que cada um deles recebe.
<b>3. Justiça ou Equidade</b>	Este critério é freqüentemente citado nos contratos governamentais, quando as alocações de custos são as bases para estabelecer um preço satisfatório para o governo e para o fornecedor. A equidade é um objetivo de alcançar, por não ser um critério operacional.
<b>4. Capacidade de Absorver</b>	Este critério advoga alocar os custos na proporção da capacidade do objetivo de custo de carregar os custos alocados para ele. Ex. alocação dos salários dos executivos corporativos com base no lucro operacional da divisão. A suposição é de que as divisões mais lucrativas têm maior capacidade de absorver os custos da matriz corporativa.

Fonte: Horngren et. al - Contabilidade de Custos – Editora Pearson Prentice Hall -2004.

**Quadro 1: Critérios para as decisões de alocação de custos**

O critério mais utilizado nas aplicações do custeio baseado em atividade (ABC), é o da causa e efeito. Já a abordagem do custo-benefício é mais utilizada pelas empresas quando estão projetando ou implementando suas alocações de custos. Os critérios da equidade e da capacidade de absorver são pouco utilizados. A equidade é um critério difícil de definir, e o critério da capacidade de absorver normalmente é questionado pelos departamentos aos quais são imputados.

O Federal Accounting Standards Advisory Board (que estabelece padrões para a contabilidade gerencial de departamentos e agências governamentais nos EUA) recomenda:

“As atribuições de custos devem ser realizadas por meio de: a) atribuição direta dos custos quando viável e economicamente praticável; b) atribuição dos custos com base na relação causa e efeito; c) alocação de custos em uma base razoável e consistente.” (FASAB – 1995, p. 12).

A atividade de governança corporativa tem sido normalmente considerada dentro do grupo dos custos administrativos, sem maiores considerações a seu respeito. No entanto, em face da importância que a atividade de governança corporativa vem adquirindo nos últimos anos, torna-se oportuno que ela passe a ser considerada como um direcionador de custos e, portanto, passível de mensuração.

Considerando que a governança corporativa, apresenta uma série de aspectos relativos à propriedade/gestão e inter-relacionamento entre vários departamentos e partes interessadas, pode-se dizer que, para a implementação de boas práticas de governança corporativa, existem custos implícitos e explícitos.

Recorrendo-se a Ferreira (1993, p.296), que define o termo, implícito:

“como o que está envolvido, mas não de modo claro; subtendido”.

O mesmo autor (1993, p.239), também, define o termo explícito:

“como expresso formalmente; claro”.

Assim, pode-se dizer que:

- i. custos implícitos estão diretamente envolvidos na atividade de governança corporativa, porém não se apresentam de forma clara. Como exemplo pode-se citar a necessidade de transparência nas atividades (“*full disclosure*”), fornecendo o maior volume de informações aos “*stakeholders*”, o que provocará aumentos de custos para a empresa, não só na montagem de uma estrutura adequada, mas também no custo da obtenção e divulgação da informação.
- ii. os custos explícitos são aqueles que estão claramente delineados, como as despesas com publicação de demonstrativos financeiros, atas, avisos e fatos relevantes, exigidos pela legislação em vigor, e de interesse dos “*stakeholders*”.

#### **4.3 Custos administrativos “Versus” custos em governança corporativa.**

Segundo Martins, Eliseu (2003 – p.61):

“A contabilização dos Custos, pode ir de um extremo de simplificação, com a Contabilidade Financeira separando Custos de Despesas e registrando diretamente a passagem dos Custos aos Produtos, ou então acompanhando “*pari-passu*” todas as etapas seguidas nos mapas e arquivos de apropriação. Na prática quanto mais simples for o sistema de contabilização melhor, desde que a empresa mantenha um adequado sistema de arquivamento dos mapas, eletrônicos ou não.”

Uma das principais formas de enxergar os custos de uma empresa é identificá-los com o seu organograma hierárquico. A estruturação dentro de um organograma facilita o processo de análise dos gastos, identificação dos setores, bem como o processo de sintetização das despesas analíticas, para setoriais ou divisionais.

Segundo Padovese, Clóvis L. (2003 – p. 237):

“O critério mais utilizado para estruturar o sistema de informação contábil orçamentário para incorporar informações, segundo o organograma empresarial, é a departamentalização. Este critério consiste em identificar as menores áreas de responsabilidade, que contêm o menor nível de decisão e, portanto, grau de responsabilidade sobre controle, dentro do conceito de centro de custo ou centro de despesa.”

Segundo, Martins, E (2003 – p.65):

“Departamento é a unidade mínima administrativa para a Contabilidade de Custos, representada por pessoas e máquinas (na maioria dos casos) em que se desenvolvem atividades homogêneas. Diz-se unidade mínima administrativa porque sempre há um responsável para cada Departamento, ou pelo menos, deveria haver.”

É importante identificar cada responsável (*accountability*), no menor nível de decisão na hierarquia da empresa, para que ele possa responder pelos custos de sua área. O fundamento dessa responsabilidade é o conceito de custos controláveis, ou seja, os custos devem ser gerenciados e controlados pelo responsável pelo centro de custos.

Segundo Martins, E (2003 – p. 66):

“Na maioria das vezes um Departamento é um Centro de Custos, ou seja, nele são acumulados os custos indiretos para posterior alocação aos produtos (Departamento de Produção) ou a outros Departamentos (Departamento de Serviços)”. O autor complementa “em outras situações podem existir diversos Centros de Custos dentro de um mesmo departamento”.

Considerando que a “Governança Corporativa” é uma atitude da empresa, e que esta deverá ser incorporada por todos os seus membros, conclui-se que vários departamentos da empresa estarão envolvidos com as atividades que levam às boas práticas de governança corporativa, desde os níveis hierárquicos superiores até os inferiores. Torna-se, portanto, difícil a “departamentalização” para efeito de apropriação de custos.

As companhias abertas, tendo em vista as demandas por parte de órgãos reguladores e dos acionistas minoritários, têm elegido para desempenhar as funções ligadas à governança corporativa, uma Gerência de Relações com Investidores (GRI), sob a responsabilidade específica de um Diretor de Relações com Investidores (DRI), quando previsto nos Estatutos da Empresa, ou sob a responsabilidade do Diretor Administrativo Financeiro (DAF) ou ainda do Presidente da Diretoria, quando estas atividades são acumuladas com essas funções específicas.

A prática comum tem demonstrado que as companhias abertas tendem a considerar as despesas inerentes a atividade de governança corporativa, dentro do grupo das Despesas Administrativas, sendo que, nos casos em que a estrutura organizacional das companhias contempla formalmente o Departamento de Relações com Investidores, uma boa parcela dessas despesas acaba sendo-lhe atribuída.

Esta prática tem, como conseqüência, que a alocação das despesas envolvidas com a atividade de governança corporativa se encontra dispersa em vários centros de custos/departamentos, o que faz com que as companhias desconheçam, qual é o gasto que envolve esta atividade.

#### **4.4 Contribuição sobre a segregação dos custos das atividades de governança corporativa dos custos administrativos.**

Sob a ótica da controladoria moderna, pesquisa realizada pelos autores, constatou que as empresas não segregam, dos custos administrativos, os correspondentes às atividades de governança corporativa. Esta situação deriva das dificuldades em identificar, nas atividades corporativas, quais as que corresponderiam àquela atividade, e de que forma elas deveriam ser apropriadas.

Neste sentido, procurou-se identificar, junto às companhias entrevistadas, como elas consideram os custos com a atividade de governança corporativa e se existe a necessidade de se estabelecer um centro de custos específico para aglutinar todos os custos envolvidos com a atividade.

Considerando-se o porte das empresas entrevistadas, pode-se concluir que o nível de conhecimento dos custos com a atividade de governança corporativa ainda é baixo (com 80% oscilando entre insuficiente, pouco, não conseguem identificar e razoável).

Verifica-se assim que, de um lado, existe uma pressão de custos ocasionada pela maior exigência por parte dos investidores para que as companhias abertas adotem boas práticas de governança corporativa, e, de outro, que eles ainda não são devidamente conhecidos pelas empresas, conclui-se pela necessidade de se criar controles internos para identificar e segregar, dos custos administrativos, os relativos à atividade de governança corporativa.

##### **4.4.1 Centro de custos das atividades ligadas à governança corporativa**

Uma das principais questões da contabilidade é a difícil separação, na prática, entre custos e despesas. Teoricamente, podemos dizer que os custos são os gastos relativos ao processo de produção, enquanto que as despesas são os gastos relativos à administração, às vendas e aos financiamentos.

Principalmente no que tange às Despesas Administrativas, nem sempre podemos separar, de forma clara e objetiva, os custos das despesas (empresas que não separam a administração da fábrica da que pertence ao escritório), de onde surgiu a prática de se efetuar o rateio do gasto geral da administração (arbitrariamente), parte para despesa parte para custo.

Para a Contabilidade de Custos, um Departamento é a unidade mínima administrativa composta por pessoas e máquinas, no qual se desenvolvem atividades homogêneas, sempre havendo a figura de um responsável pelas atividades do Departamento. Na maioria das vezes, um Departamento é um Centro de Custos, ou seja, nele são acumulados os Custos Indiretos para posterior alocação aos produtos/serviços.

Desta forma, o conceito acima é aplicável a qualquer setor ou atividade de uma empresa.

### 5. Análise da pesquisa e sugestões para discussão

A amostra de empresas utilizadas na pesquisa compreendeu 30 companhias abertas, das quais 20 se encontram atualmente listadas nos segmentos de Níveis Diferenciados de Governança Corporativa I e II e do Novo Mercado da BOVESPA, e as demais ainda pretendem aderir ao citado segmento.

Foram feitas algumas questões qualitativas, com destaque para as constantes do quadro 2:

<b>Teor da Questão:</b>	<b>Contribuição</b>
<b>Estágio de governança corporativa praticado pela empresa.</b>	todas as companhias atendem aos requisitos mínimos exigidos pela legislação em vigor. as que já estão listadas no Novo Mercado atendem aos exigidos pelos segmentos de Níveis I e II e Novo Mercado da BOVESPA
<b>Boas práticas de GC contribuem para melhorar a imagem da empresa e se refletem nas cotações das ações</b>	Houve uma convergência forte das respostas .Alcançando a média nove, em uma escala de zero (nenhuma/indiferente) a dez (extremamente importante).
<b>Estrutura ideal para o funcionamento do Depto de RI</b>	Para 70% dos entrevistados a Gerência de Relações com Investidores – GRI deve se reportar diretamente ao DRI, e este, ao Presidente da Diretoria
<b>Criar o Comitê de Auditoria (Lei Sarbanes-Oxley)</b>	80% são a favor da criação do Comitê de Auditoria (alternativas a = 50%, b = 20% e d = 10%). Já 20% dos entrevistados consideraram que as funções do Comitê de Auditoria poderiam ser desenvolvidas pelo Conselho Fiscal.
<b>Estrutura do sistema de informações (controladoria e contabilidade estratégica) para atender à demanda de informações</b>	Para 50%: As informações fornecidas pela Contabilidade são centralizadas pela Controladoria, e repassadas ao Conselho de Administração e Diretoria/Gerência de Relações (DRI) com os Investidores. Para 30% dos entrevistados: As informações fornecidas pela Contabilidade são centralizadas pela Controladoria, e repassadas diretamente ao DRI.
<b>Fatores que inibem a adesão de novas companhias ao Novo Mercado da BOVESPA</b>	Para 80%: Fatores implícitos: cultura familiar, problemas de sucessão; profissionalização da gestão; compartilhamento de poder; conselhos de administração e fiscais profissionais; exigências de “tag along”, “free float” de 25% para todas as ações; conflitos de interesses; e Câmara de Arbitragem. 20% consideraram os fatores explícitos (transparência / volume informação)
<b>Nível de conhecimento que as empresas têm sobre os custos envolvidos na atividade de governança corporativa</b>	Para 80%: o conhecimento dos custos com a atividade de governança corporativa”, ainda é incipiente e somente 20% responderam que tem bom conhecimento desses custos.
<b>Se conhecessem os custos de GC, poderia haver maior migração para o novo mercado da BOVESPA</b>	70% consideraram que os fatores implícitos são os mais importantes na decisão. Porém seria importante conhecer os custos para tomar decisões mais consistentes.

Fonte: quadro elaborado pelos autores

#### **Quadro 2: Resumo das questões mais importantes da pesquisa, para o tema.**

Com base no quadro acima se verificou que existe um grande desconhecimento sobre os custos da atividade de governança corporativa, sendo importante a criação de um centro específico de custos para atender essa finalidade, que, embrionariamente poderia ter a seguinte composição (conforme dados levantados na pesquisa):

<p><b>a) Atividades do Conselho de Administração (3.1):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneração dos Conselheiros;</li> <li>- Despesas com viagem e hospedagem.</li> </ul>
<p><b>b) Atividades do Conselho Fiscal (3.2):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhamento do “<i>Enforcement</i>”;</li> <li>- Reunião de verificação de dados com a Controladoria;</li> <li>- Reuniões Ordinárias do Conselho;</li> <li>- Remuneração dos Conselheiros;</li> <li>- Despesas com viagem e hospedagem;</li> <li>- Alocação de despesas administrativas específicas (pessoal, material, etc).</li> </ul>
<p><b>c) Atividades de Auditoria Independente (3.3):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades de planejamento/controladoria;</li> <li>- Reuniões para definição de pendências;</li> <li>- Consultorias diversas (tributária, etc.);</li> <li>- Alocação de despesas administrativas específicas (pessoal, material, etc).</li> </ul>
<p><b>d) Atividades do Comitê de Auditoria (3.4):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades de planejamento/controladoria;</li> <li>- Reuniões com o Conselho de Administração;</li> <li>- Contratação de consultorias diversas (Tributária, etc.);</li> <li>- Remuneração dos membros do Comitê;</li> <li>- Despesas com viagem e hospedagem;</li> <li>- Alocação de despesas administrativas específicas (pessoal, material, etc).</li> </ul>
<p><b>e) Atividades da Diretoria e Gerencia de RI (3.5):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendimento a analistas e investidores;</li> <li>- Construção de site/RI;</li> <li>- Consultorias de RI/comunicação/divulgação;</li> <li>- Reuniões ANIMEC/APIMEC e visitas;</li> <li>- Despesas com viagem e hospedagem;</li> <li>- Alocação de despesas administrativas específicas (pessoal, material, etc).</li> </ul>
<p><b>f) Atividades do Departamento de Atendimento aos Acionistas/Debenturistas (3.6):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despesas de transferência de ações/debêntures;</li> <li>- Despesas de manutenção do sistema de transferência de títulos;</li> <li>- Taxa anual de manutenção de registro na BOVESPA/ANDIMA;</li> <li>- Taxa anual de manutenção de registro na CVM;</li> <li>- Alocação de despesas administrativas específicas (pessoal, material, etc)</li> </ul>
<p><b>g) Atividades do Departamento de Controladoria (3.7):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades de planejamento/controladoria;</li> <li>- Reuniões para definições de pendências;</li> <li>- Consultorias diversas;</li> <li>- Despesas com sistemas de informações (SAP, outros);</li> <li>- Alocação de despesas administrativas específicas (pessoal, material, etc).</li> </ul>
<p><b>h) Atividades do Departamento de Contabilidade (3.8):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de informações para governança corporativa;</li> <li>- Despesas com os sistemas de informações GC;</li> <li>- Alocação de despesas administrativas específicas (pessoal, material, etc).</li> </ul>
<p><b>i) Atividades do Departamento Jurídico (3.9):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controle de atos societários;</li> <li>- Preparação de Atas/Estatutos e outros;</li> <li>- Controle de “<i>Enforcement</i>” (Jurídico);</li> <li>- Contratação de Consultorias;</li> <li>- Alocação de Despesas Administrativas específicas (pessoal, material, etc).</li> </ul>
<p><b>j) Atividades de Marketing Institucional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicação de Balanços/Atas/Avisos aos Acionistas/Debenturistas;</li> <li>- Preparação de Relatórios de Administração;</li> <li>- Relatórios Social/Ambiental/ Sustentabilidade;</li> <li>- Divulgação Institucional (<i>Road-show</i>);</li> <li>- Alocação de despesas administrativas específicas (pessoal, material, etc).</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores

**Quadro 3: Contas de custos de atividades ligadas à governança corporativa**

## 6 Conclusão

O presente artigo conclui que as companhias abertas, de uma maneira geral, mesmo aquelas que possuem ADR's negociados no exterior, ainda desconhecem efetivamente os custos com a atividade de governança corporativa, alocando-os como despesas administrativas.

Tendo em vista as peculiaridades do tema “Governança Corporativa”, e do envolvimento de vários departamentos afetos à atividade, se considera oportuno que o “Plano de Contas das Companhias Abertas” incorpore um novo “Centro de Custos”, para que as despesas com a atividade sejam melhor explicitadas.

Considerando a inexistência de um modelo de apuração de custos voltado para as atividades de governança corporativa, conforme indicou nossa pesquisa, a definição de um novo modelo de apuração de custos para medir aqueles incorridos com essa atividade, deve favorecer a elaboração de relatórios gerenciais pela Controladoria, que contribuam para acelerar as decisões da alta administração da empresa sobre a implementação gradativa das práticas de governança corporativa exigidas pelos acionistas minoritários.

Os autores consideram que o assunto, pela sua relevância, poderá ser desenvolvido por outros pesquisadores, o que traria grande contribuição para a contabilidade de custos, e, principalmente, para a controladoria moderna, tendo em vista a necessidade de fornecer informações para os gestores responsáveis pela tomada de decisão, e divulgação de informações que atendam a todas as partes relacionadas com a empresa.

## Referências

- BABBIE, Earl. Métodos de pesquisas de survey. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.
- BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. Novo Mercado e Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa. Disponível em: [www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)
- BRANDÃO, Mônica Mansur – Governança Corporativa e a Influência dos Acionistas Minoritários no Sistema de Decisões Estratégicas – PUC/MG – dissertação de mestrado em Administração – maio de 2004.
- BRASIL, Lei 6.404, 15/12/76 – Disponível em [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)
- BRASIL, Lei 10.303, 31/10/01 – Disponível em [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)
- CATELLI, Armando (Coordenador) – Controladoria: uma abordagem de Gestão Econômica. São Paulo: Editora Atlas - 1999.
- COOPER Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de Pesquisa em Administração. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- FASAB – Federal Accounting Standards Advisory Board – 1995, Disponível em [www.fasab.usa](http://www.fasab.usa) .
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Mini-dicionário Aurélio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- HORNGREN, DATAR e FOSTER - Contabilidade de Custos – Pearson Education do Brasil – 11ª Ed. – 2004.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br).
- KPMG Business Magazine – A Lei Sarbanes-Oxley – Disponível em [www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br).
- LODI, João Bosco – Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MARTINS, Eliseu – Contabilidade de Custos – 9ª Edição – São Paulo, Atlas 2003.
- MARCONI Marina A. LAKATOS Eva M. – Fundamentos de Metodologia Científica – 5 ed – São Paulo, Atlas 2003.
- PADOVESE, C.L. Controladoria estratégica e operacional. Thompson. 2002.

- STEINBERG, Herbert – A Dimensão Humana da Governança Corporativa – Editora Gente – 2003 – São Paulo.
- Samara, Beatriz S.: Barros, José Carlos de – Pesquisa de Marketing – conceitos e metodologia. São Paulo : Makron Books, 1997.
- YAMAMOTO, Marina M. e ALMEIDA PRADO, José E. – Governança e o valor das empresas. São Paulo: Revista BOVESPA, nº 88, p. 42-43, out-dez/2003.
- YAMAMOTO, Marina Mitiyo. Mesma empresa, práticas distintas. Há diferenças de conceitos e de práticas entre países e companhias na governança corporativa (colaboração de Edison Ryu Ishikura). *In* Revista Mercado de Capitais, Outubro, Novembro e Dezembro de 2002, páginas 30 a 32.