

**UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
DOUTORADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO**

**PAULO ROBERTO DA CUNHA**

**PROPOSTA SISTEMATIZADA DE CARACTERÍSTICAS E AÇÕES DOS AGENTES  
INTERNOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA QUE POSSA CONTRIBUIR À  
QUALIDADE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

**BLUMENAU  
2011**

**PAULO ROBERTO DA CUNHA**

**PROPOSTA SISTEMATIZADA DE CARACTERÍSTICAS E AÇÕES DOS AGENTES  
INTERNOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA QUE POSSA CONTRIBUIR À  
QUALIDADE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial à obtenção do título de **Doutor em Ciências Contábeis e Administração**, área de concentração Controladoria.

Orientador: Prof. Francisco Carlos Fernandes Dr.

**BLUMENAU  
2011**

**PROPOSTA SISTEMATIZADA DE CARACTERÍSTICAS E AÇÕES DOS AGENTES INTERNOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA QUE POSSA CONTRIBUIR À QUALIDADE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS**

**PAULO ROBERTO DA CUNHA**

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de **Doutor em Ciências Contábeis e Administração, área de concentração Controladoria**, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau.

Prof<sup>a</sup>. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Coordenadora do PPGCC

Banca examinadora:

---

Presidente: Prof. Francisco Carlos Fernandes, Dr.  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)  
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

---

Membro Efetivo: Prof. Luiz Nelson Guedes de Carvalho, Dr.  
Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade (FEA/USP)  
Universidade de São Paulo (USP)

---

Membro Efetivo: Prof. Jorge Katsumi Niyama, Dr.  
Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – UNB/UFPB/UFRN  
Universidade de Brasília (UNB)

---

Membro Efetivo: Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)  
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

---

Membro Efetivo: Profa. Marialva Tomio Dreher, Dra.  
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd)  
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Blumenau, 23 de agosto de 2011.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Criador, que fez com que o Universo conspirasse a meu favor, dando-me vida, saúde e inteligência.

Um agradecimento especial à minha esposa Sandra, pelo incentivo, apoio e compreensão. Obrigado por permanecer confiante, por me incentivar em momentos de desânimo, por entender as limitações de tempo e a pouca atenção que te dei. Esta conquista é tão tua quanto minha. Tudo só fez e faz sentido pelo fato de seres cúmplice nesta jornada. Obrigado, obrigado, obrigado. Te amo!

Aos meus pais, Iracema e Antonio; à minha avó; meus irmãos; aos meus sogros, Sebastião e Áurea; demais parentes e amigos, por acreditarem em mim e entenderem a minha ausência em diversos momentos.

À Universidade Regional de Blumenau, por apoiar o Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Meus agradecimentos à Coordenadora e professora Dra. Ilse Maria Beuren, pela forma como conduz o curso e pelas oportunidades de conhecimento e aprendizado oferecidas.

A todos os professores do curso de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração da FURB. Em primeiro lugar por ter dado o voto de confiança ao me aceitarem como aluno do curso. Em segundo lugar, por terem compartilhado todo o conhecimento e terem contribuído de maneira brilhante em minha vida acadêmica.

Ao Dr. Francisco Carlos Fernandes, pelo apoio, incentivo, pelo interesse ao tema e pela luz do conhecimento que norteou o caminho durante o desenvolvimento de toda a pesquisa. Muito obrigado!

Aos colegas da 1ª turma de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração: Klann, Lígia, Claudécir e Rodrigo. Ficam as discussões, os seminários, os artigos. Fica nossa eterna amizade! Aos colegas da 2ª e 3ª turma do doutorado, pelos momentos vivenciados e compartilhados.

À Rosane, secretária do Programa de Pós-Graduação em Ciência Contábeis, que sempre se mostra atenciosa às necessidades dos alunos.

À Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina, pelo auxílio financeiro recebido por meio do Programa de Bolsas do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior – FUMDES. Ao Conselho Regional de

Contabilidade de Santa Catarina e ao Conselho Federal de Contabilidade, também pelo apoio financeiro concedido. Estas bolsas foram essenciais para a conclusão deste doutorado.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela aprovação e manutenção financeira dada ao Programa Nacional de Cooperação Acadêmica – PROCAD, projeto de parceria entre a Universidade de São Paulo e a FURB. Ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, em especial aos professores Dr. Fábio Frezatti, Dr. Reinaldo Guerreiro, Dr. Gilberto de Andrade Martins, Dr. Edgard Bruno Cornachione Junior, Dra. Silvia Pereira de Castro Casa Nova e Dr. Luiz Nelson Guedes de Carvalho, por oportunizar nossa participação nas aulas e atividades propostas no doutorado. Aos alunos e funcionários da FEA-USP, em especial à secretária Belinda, pela receptividade e apoio.

Aos colegas Vanderlei, Júlio, Klann, Giancarlo, Lara e Geovane, pela parceria e momentos compartilhados no projeto PROCAD.

À Sra. Mercedes Marina Stinco, gerente de auditoria e gestão de risco da empresa Natura Cosméticos, pela aproximação realizada com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

Ao IBGC, em especial a Sra. Heloisa Belotti Bedicks, Máira Sardão e Luiz Fernando Dalla Martha pelo apoio dado a pesquisa.

A todos aqueles que participaram do estudo, pela participação no *focus group*, pelas entrevistas concedidas, pelos pré-testes efetuados e a todos que responderam ao questionário.

Ao professor Rogério, pelo apoio dado para a realização desta pesquisa, bem como aos demais professores do Departamento de Contabilidade e alunos da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim”.

*Chico Xavier*

## RESUMO

CUNHA, Paulo Roberto da. **Proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da governança corporativa que possa contribuir à qualidade das demonstrações contábeis.** 2011. 243 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2011.

A Governança Corporativa (GC) pode ser entendida como um mecanismo de controle e monitoramento no qual se alinham os interesses na relação principal-agente e minimizam-se os problemas contratuais de agência. Uma das funções da GC é primar pela qualidade das informações contábeis. O objetivo deste estudo é estabelecer uma proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC que possa contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis, a partir da percepção dos diferentes agentes internos da GC. Pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, foi realizada por meio de *focus group* e entrevistas. A aplicação do *focus group* e das entrevistas ocorreu com o intuito de capturar entendimentos dos agentes internos da GC para confrontação às características e ações encontradas na literatura. Foram selecionadas pessoas com vivência em órgãos de GC e experiência em pesquisa, que resultou num grupo de 4 e 3 pessoas, respectivamente. Foram identificadas quatro características relacionadas aos diferentes agentes da GC, denominadas de dimensões: Composição, Independência, Conhecimento e Experiência e Poder. Após aplicação do *focus group* e das entrevistas chegou-se a um conjunto inicial de 65 questões. Também foi realizada uma *survey* para verificar a quantidade de informação contida em cada questão, por meio da entropia da informação. O questionário foi enviado a 1.765 pessoas associadas e cadastradas na base de dados de conselheiros do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com retorno de 31 questionários. Das 46 questões analisadas pela entropia, 23 apresentaram baixa entropia, 13 uma entropia intermediária e 10 questões alta entropia. As questões com entropia intermediária, apesar de alguma dispersão nos dados, apresentaram uma nota média elevada, razão pela qual foram mantidas no conjunto da proposta sistematizada. As questões com alta entropia demandam mais investigação antes de excluí-las da proposta. Conclui-se que da sistematização de características e ações propostas, três questões da dimensão Composição, três da Independência, uma do Conhecimento e experiência e 29 do Poder, agregam na qualidade das demonstrações contábeis, mediante a percepção dos próprios agentes internos da GC.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Agentes da Governança Corporativa. Qualidade das demonstrações contábeis.

## ABSTRACT

CUNHA, Paulo Roberto da. **Proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da governança corporativa que possa contribuir à qualidade das demonstrações contábeis.** 2011. 243 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2011.

Corporate Governance (CG) can be understood as a mechanism for monitoring and controlling in which aligns the interests in the main principal-agent and minimizes the problems of contractual agency. One of the functions of the CG is to excel the quality of accounting information. The objective of this study is to establish a systematic proposal of characteristics and actions of CG's internal agents that may contribute for the quality of financial statements from the different perceptions of internal agents of GC. Exploratory research of qualitative claim was accomplished through focus group and interviews. The application of the focus group and interviews took place in order to capture the understandings of internal agents from CG for the confrontation of the characteristics and actions found in the literature. We have selected people with experience in CG organs and in research, which resulted in a group of 4 and 3 persons respectively. We have identified four characteristics related to different agents of the GC called dimensions: Composition, Independence, Expertise and Experience, and Power. After the application of focus group and interviews resulting in a set of 65 questions. We have also performed a survey to check the amount of information contained in each issue through the information entropy. The questionnaire was sent to 1,765 people associated with and registered in the database of counselors from the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC), with a return of 31 questionnaires. From the 46 issues examined by the entropy, 23 had low entropy, entropy 13 intermediate and 10 high entropy questions. The issues with intermediate entropy, despite some scatter in the data, showed a high average score, inasmuch as they were maintained throughout the proposed systematic. Issues with high entropy require further research before deleting them from the proposal. We have conclude that the characteristics of systematization and the proposed actions, three questions composition dimension, three of Independence, one of Expertise and Experience and 29 of Power, adding to the quality of financial statements through CG's own perception of internal agents.

Keywords: Corporate Governance. Corporate Governance Agents. Financial Statements quality.



## RESUMEN

CUNHA, Paulo Roberto da. **Proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da governança corporativa que possa contribuir à qualidade das demonstrações contábeis.** 2011. 243 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2011.

El Gobierno Corporativo (GC) puede ser entendida como un mecanismo de control y monitoreo en el cual se alinean los intereses en la relación principal-agente y se minimizan los problemas contractuales de la agencia. Una de las funciones del GC es primar por la calidad de las informaciones contables. El objetivo de este estudio es establecer una propuesta sistematizada de las características y acciones de los agentes internos del GC que pueda contribuir en la calidad de los Estados Contables (EC), a partir de la percepción de los diferentes agentes internos del GC. Investigación exploratoria, de tipo cualitativa, fue realizada por medio de focus group y con entrevistas. La aplicación del focus group y de las entrevistas se ejecutó y elaboraron con el fin de captar entendimientos de los agentes internos del GC para confrontar las características y acciones encontradas en la literatura. Se seleccionaron individuos con experiencia en órganos de GC y con experiencia en investigaciones, que tuvo como resultado un grupo de 4 y 3 individuos, respectivamente. Se identificaron cuatro características relacionadas a los diferentes agentes del GC, denominadas como dimensiones referidas a: Composición, Independencia, Conocimiento y Experiencia y Poder. Después de la aplicación del focus group y de las entrevistas se llegó a un conjunto inicial de 65 cuestiones. También fue realizada una survey para verificar la cantidad de información contenida en cada cuestión, por medio de la entropía de la información, que se envió a 1.765 personas asociadas e inscritas en la base de datos de consultores del Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), con respuestas de 31 cuestionarios. De las 46 cuestiones analizadas por la entropía, 23 presentaron baja entropía, 13 una entropía intermedia y 10 cuestiones de alta entropía. Cuestiones con entropía intermedia, a pesar de alguna dispersión de los datos, éstos presentaron una nota media elevada, razón por la cual se mantuvieron en el conjunto de la propuesta sistematizada. Las cuestiones con alta entropía demandan más investigación antes de excluirlas de la propuesta. Se concluye que la sistematización de características y acciones propuestas, tres cuestiones de la dimensión Composición, tres de la Independencia, un do Conocimiento y experiencia y 29 del Poder, agregan en la calidad de los EC, mediante la percepción de los propios agentes internos del GC.

Palabras clave: Gobierno Corporativo. Agentes del Gobierno Corporativo. Calidad de los Estados Contables.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Trajectoria epistemológica da governança corporativa .....	31
Figura 2 –	Os sentidos para o risco moral .....	40
Figura 3 –	Os sentidos para a seleção adversa .....	42
Figura 4 –	Mosaico da governança corporativa .....	46
Figura 5 –	Hierarquia, função e relacionamento do comitê de auditoria .....	50
Figura 6 –	Representação gráfica da trajetória metodológica .....	107
Figura 7 –	Habilidades necessárias identificadas na categoria formação .....	115
Figura 8 –	Triangulação dos dados para estabelecimento da proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC .....	199

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Gráficos das questões da dimensão Composição .....	178
Gráfico 2 –	Gráficos das questões da dimensão Independência .....	180
Gráfico 3 –	Gráfico da questão da dimensão Conhecimento e Experiência .....	183
Gráfico 4 –	Gráficos das questões da dimensão Poder: Interferência /Relacionamento com auditoria .....	185
Gráfico 5 –	Gráficos das questões da dimensão Poder: Participação/Ingerência ....	188
Gráfico 6 –	Gráficos das questões da dimensão Poder: Remuneração/Compensação .....	190
Gráfico 7 –	Gráficos das questões da dimensão Poder: Rituais de gerenciamento ..	192
Gráfico 8 –	Gráficos das questões da dimensão Poder:Aprovação/Divulgação das demonstrações contábeis .....	197

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Relações entre principal e agente .....	36
Quadro 2 –	Visão geral da teoria da agência .....	38
Quadro 3 –	Principais atribuições do conselho de administração .....	48
Quadro 4 –	Evolução história do comitê de auditoria .....	49
Quadro 5 –	Atribuições ao conselho fiscal .....	53
Quadro 6 –	Aspectos de observação com a criação de um comitê .....	76
Quadro 7 –	Ações inerentes do relacionamento do Conselho de Administração com demais órgãos da GC .....	79
Quadro 8 –	Nível de divulgação das informações contábeis .....	79
Quadro 9 –	Tamanho do <i>focus group</i> .....	88
Quadro 10 –	Seleção inicial dos participantes do <i>focus group</i> mediante consulta ao <i>currículo lattes</i> .....	89
Quadro 11 –	Relação de participantes do <i>focus group</i> mediante consulta ao <i>currículo lattes</i> .....	90
Quadro 12 –	Relação de participantes confirmados no <i>focus group</i> .....	91
Quadro 13 –	<i>Constructo</i> da pesquisa .....	95
Quadro 14 –	Local, data e horário das entrevistas .....	102
Quadro 15 –	Etapas percorridas para cálculo da entropia .....	106
Quadro 16 –	Síntese das discussões na dimensão Composição .....	145
Quadro 17 –	Síntese das discussões na dimensão Independência .....	146
Quadro 18 –	Síntese das discussões na dimensão Conhecimento e Experiência .....	147
Quadro 19 –	Síntese das discussões na dimensão Poder .....	150
Quadro 20 –	Questões relacionadas à categoria de análise tamanho para o pré-teste ..	151
Quadro 21 –	Questão relacionada à categoria de análise tamanho após o pré-teste .....	152
Quadro 22 –	Questões relacionadas à categoria de análise composição/formação para o pré-teste .....	152
Quadro 23 –	Questões relacionadas à categoria de análise composição/formação após o pré-teste .....	153
Quadro 24 –	Questões relacionadas à categoria de análise conflitos éticos para o pré-teste .....	154
Quadro 25 –	Questões relacionadas à categoria de análise conflitos éticos após o pré-teste .....	154
Quadro 26 –	Questões relacionadas à categoria formação, subcategoria habilidades necessárias para o pré-teste .....	155
Quadro 27 –	Questões relacionadas à categoria formação, subcategoria habilidades necessárias após o pré-teste .....	156
Quadro 28 –	Questões relacionadas à categoria formação, subcategoria educação continuada para o pré-teste .....	157
Quadro 29 –	Questão relacionada à categoria formação, subcategoria educação continuada após o pré-teste .....	157
Quadro 30 –	Questões relacionadas à subcategoria seleção dos auditores independentes para o pré-teste .....	158
Quadro 31 –	Questões relacionadas à subcategoria seleção dos auditores independentes após o pré-teste .....	159
Quadro 32 –	Questão relacionada à subcategoria subordinação dos auditores internos	159
Quadro 33 –	Questões relacionadas à subcategoria procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres para o pré-teste .....	160

Quadro 34 –	Questões relacionadas à subcategoria procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres após o pré-teste .....	161
Quadro 35 –	Questões relacionadas à subcategoria criação de comitês para o pré-teste .....	161
Quadro 36 –	Questão relacionada à subcategoria criação de comitês após o pré-teste	162
Quadro 37 –	Questões relacionadas à subcategoria monitoramento e gestão de riscos para o pré-teste .....	162
Quadro 38 –	Questões relacionadas à subcategoria monitoramento e gestão de riscos após o pré-teste .....	163
Quadro 39 –	Questões relacionadas à subcategoria pacote de benefícios de executivos e do conselho de administração para o pré-teste .....	163
Quadro 40 –	Questões relacionadas à subcategoria pacote de benefícios de executivos e do conselho de administração após o pré-teste .....	164
Quadro 41 –	Questões relacionadas à subcategoria frequência de reuniões para o pré-teste .....	166
Quadro 42 –	Questões relacionadas à subcategoria canal de denúncia/ouvidoria para o pré-teste .....	166
Quadro 43 –	Questões relacionadas à subcategoria canal de denúncia/ouvidoria após o pré-teste .....	167
Quadro 44 –	Questões relacionadas à subcategoria relacionamento para o pré-teste ...	167
Quadro 45 –	Questões relacionadas à subcategoria critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas para o pré-teste .....	168
Quadro 46 –	Questões relacionadas à subcategoria critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas após o pré-teste .....	168
Quadro 47 –	Questões relacionadas à subcategoria nível de evidenciação para o pré-teste .....	169
Quadro 48 –	Questões relacionadas à subcategoria nível de evidenciação após o pré-teste .....	170
Quadro 49 –	Questões relacionadas à subcategoria tempestividade da divulgação para o pré-teste .....	171
Quadro 50 –	Número de questões por dimensão, categoria e subcategoria .....	171
Quadro 51 –	Questões com baixa entropia das dimensões Composição, independência e Conhecimento e experiência .....	200
Quadro 52 –	Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Interferência/Relacionamento com Auditoria .....	201
Quadro 53 –	Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Participação/Ingerência .....	202
Quadro 54 –	Questão com baixa entropia da dimensão Poder: Remuneração/Compensação .....	203
Quadro 55 –	Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Rituais de gerenciamento .....	203
Quadro 56 –	Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Aprovação e divulgação das DC .....	204
Quadro 57 –	Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Composição e Independência .....	206
Quadro 58 –	Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Interferência/Relacionamento com Auditoria .....	207
Quadro 59 –	Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Interferência/Relacionamento com Auditoria .....	208
Quadro 60 –	Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Rituais	208

	de gerenciamento .....	
Quadro 61 –	Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Aprovação/Divulgação .....	209

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Grau de escolaridade dos respondentes .....	172
Tabela 2 –	Participação em órgão de Governança Corporativa .....	173
Tabela 3 –	Participação simultânea em diferentes órgãos de Governança Corporativa .....	173
Tabela 4 –	Tempo de atuação no(s) órgão(s) de Governança Corporativa .....	174
Tabela 5 –	Quantidade de empresas em que há vínculo em órgão de Governança Corporativa .....	175
Tabela 6 –	Entropia informacional da dimensão Composição .....	176
Tabela 7 –	Entropia informacional da dimensão Independência .....	179
Tabela 8 –	Habilidades necessárias aos diferentes agentes de GC .....	181
Tabela 9 –	Entropia informacional da dimensão Conhecimento e Experiência .....	182
Tabela 10 –	Entropia informacional da dimensão Poder – Interferência e Relacionamento com auditoria .....	184
Tabela 11 –	Subordinação da Auditoria Interna .....	186
Tabela 12 –	Entropia informacional da dimensão Poder – Participação/Ingerência ....	187
Tabela 13 –	Entropia informacional da dimensão Poder – Remuneração e/Compensação .....	188
Tabela 14 –	Entropia informacional da dimensão Poder – Rituais de gerenciamento ..	191
Tabela 15 –	Frequência de reuniões dos diferentes agentes internos da Governança Corporativa .....	192
Tabela 16 –	Frequência de reuniões ideal entre o Conselho de Administração com seus membros independentes .....	194
Tabela 17 –	Frequência de reuniões ideal do Comitê de Auditoria com os Auditores Independentes .....	194
Tabela 18 –	Entropia informacional da dimensão Poder – Aprovação/Divulgação das demonstrações contábeis .....	195

## LISTA DE SIGLAS

ADR	<i>American Depositary Receipts</i> (Recibo de Depositários Americanos)
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i> (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)
AMEX	<i>American Stock Exchanges</i> (Bolsa de Valores Americanas)
ASR	<i>Accounting Series Release</i> (Pronunciamentos Contábeis Oficiais emitidos pela Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos)
ATLAS/ti	<i>Archiv fuer Technick, Lebenswelt und Alltagsprache</i> (Arquivo para Tecnologia, o Mundo e a Linguagem Cotidiana)
BACEN	Banco Central do Brasil
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
BRC	<i>Blue Ribbon Committee</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNSP	Conselho Nacional de Seguros Privados
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission</i> (Comitê de Organização Patrocinadora da Comissão Treadway)
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DC	Demonstrações Contábeis
FEA/USP	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FURB	Universidade Regional de Blumenau
GC	Governança Corporativa
IAASB	<i>International Auditing and Assurance Standards Board</i> (Junta de Normas Internacionais de Auditoria e Asseguração)
IASB	<i>International Accounting Standards Board</i> (Junta de Normas Internacionais de Contabilidade)
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFRS	<i>International Financial Reporting Standars</i> (Normas Internacionais de Relatórios Financeiros)
ITR	Informações Trimestrais



NASD	<i>National Association of Securities Dealers</i> (Associação nacional de Corretores de Valores)
NBC TA	Norma Brasileira de Auditoria Independente de Informação Contábil Histórica
NYSE	<i>New York Stock Exchange</i> (Bolsa de Valores de Nova Iorque)
ONU	Organização das Nações Unidas
PPGCC/FURB	Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da FURB
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i> (Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos)
SOX	<i>Sarbanes-Oxley Act</i> (Lei Sarbanes-Oxley)
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>21</b>
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA .....	22
1.2 PRESSUPOSTOS .....	24
1.3 OBJETIVOS .....	24
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	25
1.5 A TESE .....	27
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	28
<b>2 BASE TEÓRICA .....</b>	<b>30</b>
2.1 TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	30
2.2 REVISÃO DA LITERATURA .....	35
<b>2.2.1 Teoria da Agência .....</b>	<b>35</b>
2.2.1.1 Principal e Agente .....	35
2.2.1.2 Problemas Contratuais de Agência .....	38
2.2.1.2.1 Risco Moral .....	38
2.2.1.2.2 Seleção Adversa .....	41
<b>2.2.2 Governança Corporativa .....</b>	<b>45</b>
2.2.2.1 Agentes internos da Governança Corporativa .....	46
2.2.2.1.1 Conselho de administração .....	47
2.2.2.1.2 Comitê de auditoria .....	48
2.2.2.1.3 Conselho fiscal .....	51
2.2.2.1.4 Auditoria interna .....	54
2.2.2.1.5 Auditoria independente .....	56
<b>2.2.3 Estudos anteriores relacionados aos agentes da Governança Corporativa .....</b>	<b>57</b>
2.2.3.1 Estudos anteriores relacionados ao Conselho de Administração .....	58
2.2.3.2 Estudos anteriores relacionados ao Comitê de Auditoria .....	59
2.2.3.3 Estudos anteriores relacionados ao Conselho Fiscal .....	62
2.2.3.4 Estudos anteriores relacionados à Auditoria Interna .....	63
2.2.3.5 Estudos anteriores relacionados à Auditoria Independente .....	65
<b>2.2.4 Qualidade das demonstrações contábeis .....</b>	<b>67</b>
<b>2.2.5 Características e ações dos agentes internos da governança corporativa .....</b>	<b>70</b>
2.2.5.1 Composição .....	70
2.2.5.2 Independência .....	71
2.2.5.3 Conhecimento e experiência .....	73
2.2.5.4 Poder .....	74
2.3 POSICIONAMENTO TEÓRICO .....	80
<b>3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA .....</b>	<b>83</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	83
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	87
<b>3.2.1 Participantes do <i>focus group</i> .....</b>	<b>88</b>
<b>3.2.2 Participantes da entrevista .....</b>	<b>91</b>
<b>3.2.3 Participantes da <i>survey</i> .....</b>	<b>92</b>
3.3 <i>CONSTRUCTO</i> .....	93
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	96
<b>3.4.1 Instrumento de pesquisa do <i>focus group</i> .....</b>	<b>96</b>
<b>3.4.2 Instrumento de pesquisa da entrevista .....</b>	<b>97</b>

<b>3.4.3 Instrumento de pesquisa da <i>survey</i></b> .....	<b>97</b>
3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	98
<b>3.5.1 Coleta e análise de dados do <i>focus group</i></b> .....	<b>98</b>
<b>3.5.2 Coleta e análise de dados das entrevistas</b> .....	<b>102</b>
<b>3.5.3 Coleta e análise de dados da <i>survey</i></b> .....	<b>103</b>
3.6 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA TRAJETÓRIA METODOLÓGICA .....	106
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	108
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>109</b>
4.1 <i>FOCUS GROUP</i> E ENTREVISTAS .....	109
<b>4.1.1 Dimensão Composição</b> .....	<b>109</b>
4.1.1.1 Tamanho .....	109
4.1.1.2 Composição/formação .....	112
<b>4.1.2 Dimensão Independência</b> .....	<b>113</b>
4.1.2.1 Conflitos éticos .....	113
<b>4.1.3 Dimensão Conhecimento e Experiência</b> .....	<b>114</b>
4.1.3.1 Formação: Subcategoria habilidades necessárias .....	115
4.1.3.2 Formação: Subcategoria educação continuada .....	119
<b>4.1.4 Dimensão Poder</b> .....	<b>119</b>
4.1.4.1 Interferência/relacionamento com auditoria .....	119
4.1.4.1.1 Seleção dos auditores independentes .....	120
4.1.4.1.2 Subordinação dos auditores internos .....	122
4.1.4.1.3 Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres ..	124
4.1.4.2 Participação/ingerência .....	125
4.1.4.2.1 Criação de comitês .....	125
4.1.4.2.2 Monitoramento e gestão de risco .....	127
4.1.4.3 Remuneração/compensação .....	129
4.1.4.4 Rituais de gerenciamento .....	132
4.1.4.4.1 Frequência de reuniões .....	132
4.1.4.4.2 Acompanhamento de denúncias/ouvidoria .....	134
4.1.4.4.3 Relacionamentos .....	136
4.1.4.5 Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis .....	137
4.1.4.5.1 Critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas .....	137
4.1.4.5.2 Nível de evidenciação de informações .....	140
4.1.4.5.3 Tempestividade da divulgação .....	142
<b>4.1.5 Síntese da análise do <i>focus group</i> e das entrevistas</b> .....	<b>144</b>
4.2 CONJUNTO SISTEMATIZADO INICIAL DE CARACTERÍSTICAS E AÇÕES DOS AGENTES INTERNOS DA GC .....	151
<b>4.2.1 Dimensão Composição</b> .....	<b>151</b>
4.2.1.1 Tamanho .....	151
4.2.1.2 Composição/formação .....	152
<b>4.2.2 Dimensão Independência</b> .....	<b>153</b>
4.2.2.1 Conflitos éticos .....	153
<b>4.2.3 Dimensão Conhecimento e Experiência</b> .....	<b>155</b>
4.2.3.1 Formação: Subcategoria habilidades necessárias .....	155
4.2.3.2 Formação: Subcategoria educação continuada .....	157
<b>4.2.4 Dimensão Poder</b> .....	<b>158</b>
4.2.4.1 Interferência/relacionamento com auditoria .....	158
4.2.4.1.1 Seleção dos auditores independentes .....	158
4.2.4.1.2 Subordinação dos auditores internos .....	159

4.2.4.1.3 Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres ..	160
4.2.4.2 Participação/ingerência .....	161
4.2.4.2.1 Criação de comitês .....	161
4.2.4.2.2 Monitoramento e gestão de risco .....	162
4.2.4.3 Remuneração/compensação .....	163
4.2.4.4 Rituais de gerenciamento .....	164
4.2.4.4.1 Frequência de reuniões .....	165
4.2.4.4.2 Acompanhamento de denúncias/ouvidoria .....	166
4.2.4.4.3 Relacionamentos .....	167
4.2.4.5 Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis .....	167
4.2.4.5.1 Critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas .....	168
4.2.4.5.2 Nível de evidenciação de informações .....	169
4.2.4.5.3 Tempestividade da divulgação .....	170
4.3 DA <i>SURVEY</i> .....	172
<b>4.3.1 Caracterização dos respondentes .....</b>	<b>172</b>
<b>4.3.2 Ações dos agentes de Governança Corporativa na qualidade das demonstrações contábeis .....</b>	<b>176</b>
4.3.2.1 Composição .....	176
4.3.2.2 Independência .....	179
4.3.2.3 Conhecimento e experiência .....	180
4.3.2.4 Poder .....	183
4.3.2.4.1 Interferência/Relacionamento com auditoria .....	183
4.3.2.4.2 Participação/Ingerência .....	187
4.3.2.4.2 Remuneração/Compensação .....	188
4.3.2.4.3 Rituais de gerenciamento .....	190
4.3.2.4.4 Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis .....	194
4.4 FECHAMENTO DA PROPOSTA SISTEMATIZADA DE CARACTERÍSTICAS E AÇÕES DOS AGENTES INTERNOS DA GC QUE PODE IMPACTAR NA QUALIDADE DAS DC .....	197
<b>4.4.1 Relação das questões com baixa entropia e análise comparativa ao <i>focus group</i> e as entrevistas .....</b>	<b>200</b>
<b>4.4.2 Relação das questões com entropia intermediária e alta e análise comparativa com o <i>focus group</i> e as entrevistas .....</b>	<b>205</b>
<b>4.4.3 Relação das questões com análises por meio da estatística descritiva comparativa com o <i>focus group</i> e as entrevistas .....</b>	<b>210</b>
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>212</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	212
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	218
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>219</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>231</b>
APÊNDICE A - CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DO <i>FOCUS GROUP</i> ..	232
APÊNDICE B - ROTEIRO DE QUESTÕES UTILIZADOS NO <i>FOCUS GROUP</i> E NAS ENTREVISTAS .....	233
APÊNDICE C - CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA PELO PPGCC/FURB PARA REALIZAÇÃO DA <i>SURVEY</i> .....	235

APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	236
APÊNDICE E - CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA SOLICITAÇÃO DO PRÉ- TESTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	245
APÊNDICE F - ANÁLISE DO PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA ...	246
APÊNDICE G - CARTA DE SOLICITAÇÃO DE APOIO AO IBGC PARA A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	247

## 1 INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa se constitui em um conjunto de relacionamentos entre acionistas, conselheiros, diretores e demais órgãos de controle nas organizações, com o intuito de estabelecer e manter uma estrutura que direcione ao atendimento dos objetivos da empresa, otimizando os recursos e, por consequência, seu desempenho, com garantias para todas as partes envolvidas de forma que facilite o acesso contínuo ao capital.

A Governança Corporativa lida com as formas pelas quais os investidores buscam se assegurar do retorno sobre o investimento efetuado nas organizações, com o estabelecimento de um conjunto de restrições para reduzir a alocação errada de recursos das organizações pelos gestores *ex post*, de tal forma que induzam investidores a fornecerem mais recursos *ex ante* (SHLEIFER e VISHNY, 1997).

A discussão sobre o aprimoramento da governança corporativa nas organizações surgiu mediante constatações de expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos gestores em organizações com estrutura de propriedade pulverizada. Além disso, tal aprimoramento também foi desencadeado por meio dos acionistas minoritários sobre os acionistas controladores nas organizações com estrutura de propriedade concentrada (SILVEIRA, 2004).

Na separação entre propriedade e controle são estabelecidos contratos entre o dono do capital e o gestor do capital, denominados por Jensen e Meckling (1976) de Principal e Agente, para mitigar conflitos de interesse entre as partes, visto que, a propriedade e o controle não são mais exercidos pelo Principal.

Neste contexto contratual estabelecido, o estudo da governança corporativa está preocupado com a compreensão dos mecanismos para mitigar os problemas de incentivos criados pela separação da gestão e financiadores nas entidades empresariais. A contabilidade fornece aos financiadores informações avaliadas de forma independente sobre o desempenho dos gestores. Nesse contexto fica claro que a governança corporativa e a contabilidade estão interligadas (SLOAN, 2001).

A contabilidade é um ingrediente chave no processo de governança corporativa. Um conjunto complexo de instituições e regras evoluiu para facilitar o processo de informação financeira. Informações financeiras fornecidas por este processo se constituem em *inputs* importantes para os mecanismos de governança (SLOAN, 2001).

Entretanto, verifica-se que instituições responsáveis pela informação financeira nos mercados de capital estão sofrendo com a queda da qualidade dos relatórios financeiros.

Relatórios sobre o colapso da Enron, a falência da WorldCom, e uma lista crescente de falhas e fracassos, expuseram manipulações maciças de informação financeira por parte da gestão, falhas inexplicáveis no processo de auditoria independente, revelações surpreendentes de furos nas práticas e padrões dos relatórios financeiros e lapsos impressionantes de governança corporativa (SUTTON, 2002).

Nesse sentido, observa-se a crescente discussão sobre a necessidade de aprimoramento nos mecanismos de Governança Corporativa. Destaca-se que os debates sobre o tema aumentaram consideravelmente após o ano de 2002, com os problemas de governança corporativa ocorridos no mercado de capitais norte-americano, o mais sofisticado do mundo e considerado até então como exemplo de modelo de governança para todos os mercados (SILVEIRA, 2004).

Os problemas de governança corporativa têm atraído cada vez mais a atenção das autoridades públicas, haja vista que promovem desajustes sociais no curto prazo (demissões, lacunas no mercado, etc.) e problemas potenciais no longo prazo, decorrentes da fuga dos investidores, aumento do custo de capital e redução de investimentos (SILVEIRA, 2004).

Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004) destacam que uma das mais importantes funções que a governança corporativa pode desempenhar é garantir o processo da informação financeira. Porém, as pesquisas têm encontrado uma associação entre as fraquezas na governança com a baixa qualidade das demonstrações contábeis, a manipulação de resultados, a fraude nas demonstrações contábeis e fraquezas nos controles internos (BEASLEY, 1996; DECHOW, SLOAN e SWEENEY, 1996; MCMULLEN, 1996; BEASLEY, CARCELLO e HERMANSON, 2000; CARCELLO e NEAL, 2000; KLEIN, 2002).

Nesse sentido, há necessidade de melhorar a Governança Corporativa sobre o processo das informações contábeis, promover melhoria da eficácia dos comitês de auditoria (*BLUE RIBBON COMMITTEE*, 1999; SARBANES-OXLEY ACT, 2002) e fazer com que o conselho de administração e gestores assegurem maior integridade das demonstrações contábeis.

## 1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Na abordagem sobre a necessidade de melhorias no processo da informação contábil, Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004) apresentam um panorama denominado de mosaico da governança corporativa e seu impacto na qualidade das demonstrações contábeis.

Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004) demonstram um quadro abrangente ao considerarem os principais interessados no mosaico de governança, incluindo o que os autores

denominam de agentes de governança, de dentro e fora da empresa. Os autores destacam dois conjuntos relacionados aos agentes da governança corporativa que impactam na qualidade das demonstrações contábeis. O primeiro está relacionado com os agentes externos à empresa, no qual menciona o sistema legal, analistas financeiros, legisladores, reguladores, bolsa de valores e acionistas. O segundo tem uma abordagem de agentes de governança corporativa com um relacionamento interno à empresa, representados pelo Comitê de Auditoria, o Conselho de Administração, os Auditores Internos, os Auditores Externos e a Administração da empresa.

Na governança corporativa, os agentes externos têm influência sobre os agentes internos, mas entre si não apresentam interrelação, o que difere nos agentes internos. Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004) expõem que os agentes externos frequentemente dão forma e influenciam as interações entre os agentes que estão mais diretamente envolvidos na gestão da empresa. Um exemplo de influência regulatória que impacta na interação dos agentes internos é a Lei Sarbanes Oxley, nos Estados Unidos em 2002, cujo foco é o aprimoramento da governança e, por consequência, nas demonstrações contábeis.

Os agentes internos contemplados no mosaico da governança corporativa por Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004) têm relação direta maior com a qualidade das demonstrações contábeis do que os agentes externos. Os agentes externos determinam as diretrizes e condições que julgam pertinentes a regulação e obtenção da qualidade das demonstrações contábeis, enquanto que aos agentes internos cabe aplicar e atingir a qualidade necessária das demonstrações contábeis por meio dos mecanismos de governança.

Pesquisas têm demonstrado a relação da qualidade das demonstrações contábeis com os agentes internos da governança corporativa de forma isolada, por exemplo, com o comitê de auditoria, com o conselho de administração, com os auditores internos e os externos. Porém, estudos com uma perspectiva conjunta destes agentes impactando na qualidade das demonstrações contábeis não se identificaram em pesquisas em âmbito nacional e internacional.

Assim, com base no exposto estabeleceu-se a seguinte pergunta de pesquisa: *Qual o conjunto de características e ações dos diferentes agentes internos da Governança Corporativa que pode contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis, na percepção dos diferentes agentes internos da Governança Corporativa?*



## 1.2 PRESSUPOSTOS

Conforme Silveira et al. (2009, p. 61), “o pressuposto é usualmente utilizado quando o método adotado é qualitativo”. Os autores descrevem ainda que os pressupostos de pesquisa “são respostas prováveis, supostas e provisórias para o problema elaborado, ou seja, afirmações que antecedem a resposta que será obtida por meio da pesquisa científica.”

A questão central orientadora do estudo é elaborar uma proposta sistematizada de características e ações que pode se refletir na qualidade das demonstrações contábeis a partir da percepção dos agentes internos da Governança Corporativa. Assim foram elaborados pressupostos que orientam o foco desta pesquisa:

a) O primeiro pressuposto considera que, por meio das diferentes características identificadas na literatura sobre os agentes internos da GC, é possível estabelecer categorias de análise relacionadas com estas características que podem se refletir na qualidade das demonstrações contábeis;

b) A partir das verbalizações dos agentes internos da GC é possível produzir categorias de análise relacionadas com as ações que podem se refletir na qualidade das demonstrações contábeis;

c) Com base nas categorias de análise vinculadas às características e ações dos agentes internos da GC é possível elaborar uma proposta sistematizada inicial de questões relacionadas a ambas as categorias que tenham reflexos na qualidade das demonstrações contábeis;

d) Estabelecida esta sistematização inicial, pode-se verificar a quantidade de informação contida nas questões propostas às características e ações dos agentes internos da GC;

e) É possível elaborar uma proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC, a partir da percepção dos diferentes agentes internos da GC, que pode impactar na qualidade das demonstrações contábeis, com vistas aos pressupostos anteriormente estabelecidos.

## 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral da tese é estabelecer uma proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da governança corporativa que possa contribuir para a qualidade

das demonstrações contábeis, a partir da percepção dos diferentes agentes internos da governança corporativa.

A partir do objetivo geral foram propostos cinco objetivos específicos:

- a) Identificar categorias que sintetizam as características dos agentes internos da governança corporativa;
- b) Identificar categorias que sintetizam as ações dos agentes internos da governança corporativa que podem impactar na qualidade das demonstrações contábeis;
- c) Elaborar uma proposta inicial de características e ações dos agentes internos da governança corporativa que possa contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis;
- d) Avaliar a quantidade de informação contida nas questões da proposta sistematizada inicial de características e ações dos agentes internos da GC;
- e) Estabelecer a proposta sistematizada conjunta de características e ações dos agentes internos da GC que possa impactar na qualidade das demonstrações contábeis.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O papel da contabilidade tem sido reconhecido desde os primeiros estudos em governança corporativa, sendo fundamental tanto para o estabelecimento de contratos entre agentes quanto para a redução da assimetria informacional (LOPES, 2001).

Para demonstrar essa ligação entre a contabilidade e a governança corporativa, Bushman e Smith (2001) publicaram um artigo que discute o papel da contabilidade financeira na governança corporativa. Os autores fazem uma revisão de pesquisas que relacionam o papel da contabilidade no plano de remuneração dos executivos e propõem uma agenda para pesquisas futuras. Nesta agenda para pesquisas futuras sugerem uma contínua conexão da governança corporativa com os efeitos da informação financeira, como a investigação das diferenças entre relatórios financeiros entre países e diferentes regimes ou práticas de governança.

Sloan (2001) publicou um artigo que faz uma análise crítica ao estudo de Bushman e Smith e identificou três limitações no trabalho analisado: a primeira é que a sugestão para pesquisas futuras analisa somente o papel das informações contábeis numa abordagem macro. A segunda limitação observada é a pouca avaliação crítica realizada dos estudos de

pesquisadores da contabilidade sobre governança. Por fim, a terceira limitação destacada é a discussão superficial sobre o papel da contabilidade em outros mecanismos de governança.

Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004), ao estabelecer o mosaico da governança corporativa, discutiram o papel dos agentes internos, as interações entre eles e sua influência conjunta para ajudar a atingir a qualidade nas demonstrações contábeis. Observou-se que nas interações discutidas não se apresentou um estudo que contemplasse as percepções destes agentes internos de forma conjunta para verificar o efeito de suas ações na qualidade das demonstrações contábeis.

O presente estudo busca avançar na pesquisa sobre a relação entre a governança corporativa e a qualidade das demonstrações contábeis, que são justificados nos contextos teórico, empírico e social. Conforme Silveira et al. (2009, p. 62), “justificar a pesquisa científica é arrolar os argumentos científicos, técnicos e/ou sociais, que evidenciem a relevância do estudo e o motivo para ocupar-se com o problema de pesquisa”.

Na perspectiva teórica, a pesquisa pretende contribuir no aspecto de demonstrar associação entre as diversas percepções dos diferentes agentes internos da governança corporativa, ou seja, conselhos de administração, comitês de auditoria, auditoria interna e auditoria externa, com a qualidade das demonstrações contábeis.

Sob o aspecto empírico, destaca-se que as fraquezas evidenciadas em pesquisas no sistema de governança corporativa tornam a pesquisa oportuna, uma vez que se busca identificar um conjunto de características e ações que possa contribuir à qualidade das demonstrações contábeis.

Na perspectiva social, a pesquisa ganha relevância por apresentar uma metodologia que demonstre a qualidade das demonstrações contábeis por meio do reflexo de características e ações tomadas pelos diferentes agentes da governança corporativa envolvidos com as empresas, contribuindo para que os diferentes usuários da informação contábil tenham mais subsídios para a tomada de decisão.

A pesquisa também se justifica pela sua contribuição ao grupo de Pesquisas em Controles de Gestão Estratégicos e Operacionais, pertencente à linha de pesquisa Contabilidade Gerencial do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da Universidade Regional de Blumenau (FURB).

## 1.5 A TESE

Devido à separação entre propriedade e controle e os problemas de agência resultantes nos negócios do mundo moderno, um sistema de governança corporativa se faz necessário. A governança corporativa ocorre por meio do sistema em que a gestão é supervisionada e controlada para reduzir os custos de agência e alinhar os interesses da gestão com os interesses dos investidores (LIN; HWANG, 2010).

A literatura que discute as causas e consequências da busca do alinhamento de metas entre a gestão e os interesses dos investidores é a Teoria da Agência, contemplada por Jensen e Meckling (1976) e estudada por outros autores como Einsenhardt (1989), Baiman (1990), Barney e Hesterly (2004).

A relação de agência discutida por Jensen e Meckling (1976) tem seu enfoque na relação entre o Principal e o Agente. Essa relação é observada por meio das relações contratuais realizadas entre uma ou mais pessoas, no caso o Principal, exercidas sobre outra pessoa, configurada na figura do Agente.

A teoria da agência, em seu desenvolvimento original, focaliza a relação entre gestores e acionistas. Nessa formatação, a teoria foi utilizada para analisar o controle das corporações, incluindo questões tais como o papel do corpo diretivo e a remuneração dos administradores de cúpula. Mais recentemente, a teoria da agência tem sido aplicada nas relações entre os diversos atores (*stakeholders*) de uma firma (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Neste contexto, ao se considerar a relação entre diversos *stakeholders*, inserem-se os diferentes agentes da governança corporativa, conforme exposto por Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004): o Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria, os Auditores Internos e os Auditores Independentes. Para o contexto brasileiro insere-se também o Conselho Fiscal. Entre estes agentes da governança corporativa, observa-se a forma hierárquica de governança exposto por Barney e Hesterly (2004, p. 135), que por momentos alternam o papel de “Agente” e de “Principal” contemplados na Teoria da Agência.

Uma das principais funções da Governança Corporativa exposta por Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004) é primar pela qualidade das informações da empresa que são divulgadas por meio das demonstrações contábeis. Embora haja pesquisas acadêmicas que associam as fraquezas na governança com a baixa qualidade das demonstrações contábeis, corroboradas por fraudes contábeis ocorridas no início da década, Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004) enfatizam que o reflexo da ação conjunta dos diferentes agentes internos de governança corporativa pode impactar na qualidade das demonstrações contábeis.

Assim, estabelece-se a tese de que um conjunto sistematizado de características e ações dos diferentes agentes internos da Governança Corporativa influencia na qualidade das demonstrações contábeis, sendo esta influência mais fortemente percebida pelas características e ações conjuntas dos diferentes agentes internos.

A originalidade da tese decorre do estabelecimento de uma proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC, a partir do conjunto de suas percepções, que podem refletir na qualidade das demonstrações contábeis. Esta proposta é diferente de estudos anteriores, nos quais as características e ações não alcançam a percepção conjunta dos diferentes agentes internos da GC e não estabelece uma relação de impacto às demonstrações contábeis.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do estudo, onde inicialmente é apresentada uma contextualização do assunto, seguida da formulação do problema e dos pressupostos do estudo. Na sequência são apresentados também os objetivos geral e específicos do estudo, a justificativa e a exposição da tese de pesquisa, finalizando com a organização do trabalho.

O segundo capítulo aborda a base teórica da pesquisa. Inicia com a trajetória epistemológica acerca da teoria de base utilizada na pesquisa, com a demonstração de sua origem, seu desenvolvimento e utilização como base de sustentação teórica nas pesquisas. Após faz a revisão da literatura sobre a teoria da agência, a relação entre principal-agente, os problemas contratuais de agência. Em seguida aborda sobre a Governança Corporativa, seus agentes internos e os estudos anteriores dos agentes internos da GC. Também é discutida a qualidade das demonstrações contábeis, além de apresentar as características e ações dos agentes internos da Governança Corporativa. Por fim, neste capítulo é definido o posicionamento teórico para o estudo.

No terceiro capítulo são apresentados o método e técnicas da pesquisa. Aborda-se inicialmente sobre o delineamento da pesquisa e defini-se a população e amostra da pesquisa, tanto para o *focus group*, entrevistas e para a *survey*. Na sequência é demonstrado o *constructo* e os instrumentos utilizados na coleta dos dados. Após é descrito o tratamento e análise dos dados. Por fim, constam a representação gráfica da trajetória da pesquisa e as limitações do estudo.

O quarto capítulo apresenta a análise dos dados obtidos por meio das técnicas do *focus group*, das entrevistas e da *survey*. Inicia-se com a análise conjunta do *focus group* e das entrevistas para identificar as características e ações dos agentes internos da GC de forma alinhada à revisão da literatura. Em seguida é estabelecida uma proposta inicial de características e ações dos agentes internos da Governança Corporativa para que na sequência, por meio da *survey*, seja avaliada a quantidade de informação contida nas questões propostas por meio da entropia da informação. Por fim, apresenta-se a proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC que pode impactar na qualidade das demonstrações contábeis, através da análise das diferentes técnicas utilizadas no estudo.

Por fim, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o assunto com base nos resultados encontrados.

## 2 BASE TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica do trabalho. Aborda inicialmente a trajetória epistemológica da Governança Corporativa (GC). Neste resgate epistemológico são destacadas as principais teorias organizacionais que convergem nos mecanismos da governança corporativa. Na sequência é realizada a revisão da literatura, iniciando-se com a seção sobre a teoria da agência, por constituir a teoria de base do trabalho, destacando-se os problemas contratuais de agência. Na seção seguinte, discorre-se sobre a governança corporativa, com ênfase nos diferentes agentes internos e nas pesquisas anteriores acerca destes agentes internos da GC. Em seguida, aborda-se sobre a qualidade das demonstrações contábeis e das características e ações dos agentes internos da governança corporativa. Na última seção do capítulo, demonstra-se a opção teórica da pesquisa.

### 2.1 TRAJETÓRIA EPISTEMOLÓGICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

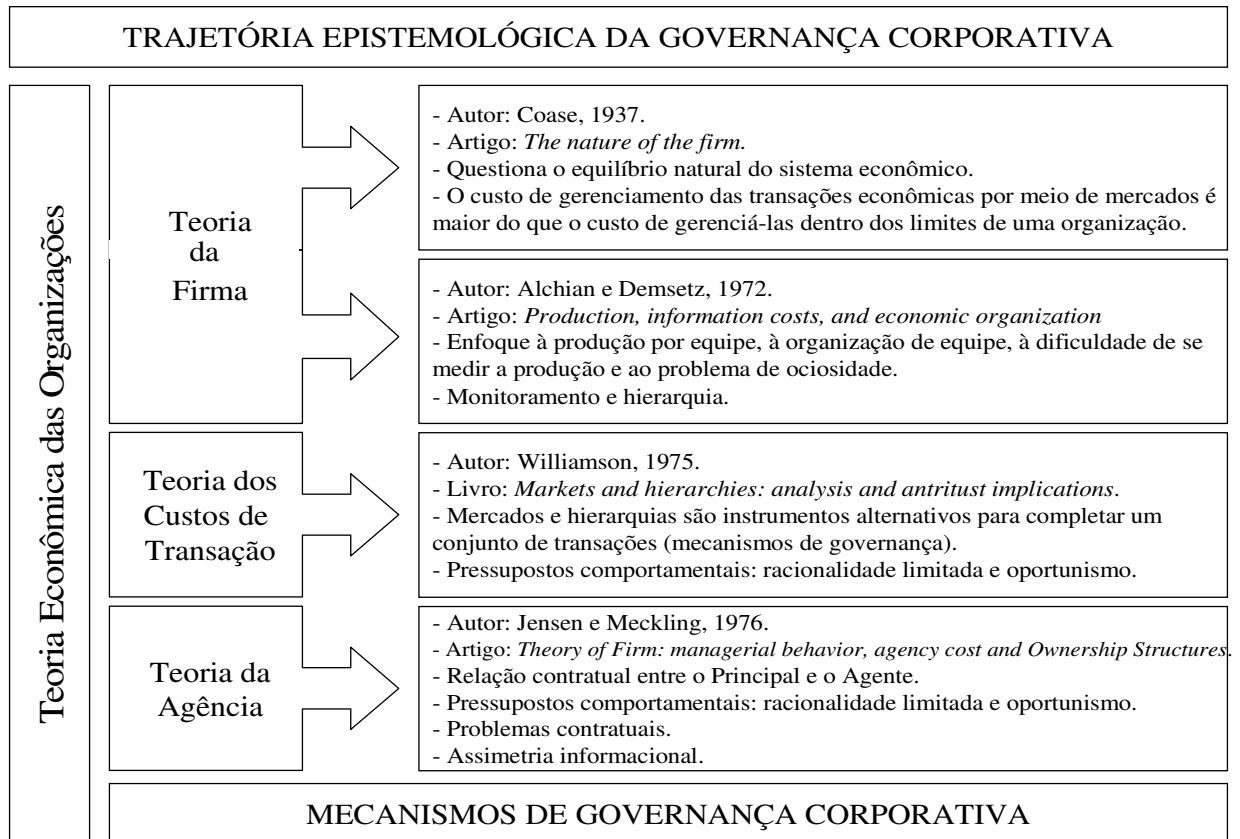
A governança corporativa está inserida numa abordagem específica ao termo governança, pontualmente no contexto das organizações. Segundo Milani e Solinís (2002), a governança se insere no contexto da globalização e o seu impacto acerca da renovação dos modelos de desenvolvimento em escala nacional, não se situando apenas no registro comercial, mas comportando dimensões ideológicas e políticas.

A globalização marca uma ruptura na forma de como se organiza e se produz a regulação mundial, na qual os processos da globalização mudam o papel tradicional dos atores não-estatais presentes no cenário mundial. O crescimento quantitativo e qualitativo dos fluxos econômicos, culturais, comerciais e demográficos leva a uma maior densidade de novos atores, como organizações não governamentais e empresas multinacionais (MILANI e SOLINÍS, 2002). Este contexto delinea o que Milani e Solinís (2002) definem como governança global.

Numa abordagem de ações públicas locais, que Milani e Solinís (2002) denominam de governança local, aspectos de governabilidade, transparência e prestação de contas permeiam aspectos da gestão dos bens públicos.

A busca do resgate epistemológico sobre a governança corporativa que emerge do campo disciplinar da economia das organizações perpassa pela Teoria da Firma (COASE, 1937), na Teoria do Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975), pela Teoria da Agência

(JENSEN; MECKLING, 1976) ao se voltar para dentro das organizações na busca de compreensão das causas e consequências das discordâncias das metas organizacionais até se configurar num sistema de monitoramento, com práticas capazes de contribuir no relacionamento dos diversos atores ligados às organizações. Esse percurso epistemológico da governança corporativa, no âmbito interno das organizações, pode ser observado na Figura 2.



**Figura 1 – Trajetória epistemológica da governança corporativa**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se na Figura 1 que o alicerce da governança corporativa origina-se na economia das organizações. A economia das organizações em relação à análise organizacional tem interesse contínuo na estrutura, no funcionamento e nas consequências para as organizações, bem como um interesse na relação entre competição e organização. (BARNEY; HESTERLY, 2004, p. 131).

Barney e Hesterly (2004) descrevem que as teorias econômicas clássica e neoclássica apontam para a habilidade dos mercados para coordenar a produção econômica e efetuar as transações a um custo mais baixo e sem planejamento do governo. Smith (1776) expõe que apesar da inexistência de uma entidade coordenadora do interesse comum, a interação dos indivíduos parece resultar em uma determinada ordem, como se houvesse uma mão invisível que os orientasse.



Coase (1937), no seu artigo intitulado *The nature of the firm*, destaca a visão que os economistas possuem relacionada ao sistema econômico, ao entenderem que este sistema funciona normalmente por si só. O autor descreve que para o funcionamento deste sistema não há e não necessita de um controle central. Durante toda a gama de atividades humanas e das necessidades humanas, a oferta está ajustada à demanda e produção para o consumo, por um processo que é automático, elástico e sensível.

Coase (1937), numa percepção diferenciada de equilíbrio natural do sistema econômico, questiona o porquê da existência das organizações ou firmas, como é denominado na economia. O autor enfatiza que se o sistema econômico (o mercado) fosse por si só suficiente no controle das transações econômicas, não existiriam transações coordenadas pelas firmas, e o mercado responderia pela coordenação de todas as transações. Essa discussão sobre uma falha ou ineficiência do mercado, absorvida pelas firmas, é denominada de Teoria da Firma. O objetivo de Coase (1937) foi construir uma ponte entre os pressupostos da teoria econômica, que os recursos são alocados por meio do mecanismo de preços, e a suposição de que esta atribuição é dependente do empreendedor-coordenador.

A contribuição de Coase (1937) foi proclamar que a razão das organizações existirem é que, às vezes, o custo de gerenciar transações econômicas por meio de mercados é maior do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro dos limites de uma organização (BARNEY; HESTERLY, 2004).

O *insight* perspicaz de Coase (1937) consistiu em explorar mais o fato de que os mercados não operam sem custos, e ele se fundamenta no custo de se usar mercados para formar contratos como sua explicação básica para a existência de firmas. Quanto maior for o custo de transacionar em mercados, tanto maior será a vantagem comparativa de organizar recursos dentro da firma. (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

Uma contribuição à teoria da firma de Coase (1937) foi realizada por Alchian e Demsetz (1972), que destacam a possibilidade de aumentar a produtividade, por meio de equipes orientadas de produção, com vários *inputs* nas operações, e a economia proporcionada pela produtividade marginal, a partir da observação ou especificação do comportamento dos *inputs*.

Na percepção de Alchian e Demsetz (1972), os mesmos deram um passo adiante no entendimento da firma proposto por Coase ao dar atenção à produção por equipe, à organização de equipe, à dificuldade de se medir a produção e ao problema de ociosidade.

Ao expor sobre a questão de produção e organização da equipe, Alchian e Demsetz (1972) expõem que um produto é fabricado mediante o esforço cooperado de pessoas. As

peessoas, mediante suas especialidades, trabalham numa concepção de comportamentos cooperativos, ou seja, formam equipes de trabalhos.

É difícil definir ou determinar a contribuição de cada indivíduo na produção por equipe de um produto. Por definição, o produto é construído por uma equipe, então é uma soma de produtos separáveis de cada um de seus membros (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

A produção de forma cooperada contribui para uma maior produção do que atuar de forma separada, constituindo-se num incentivo à cooperação. Esse incentivo pode diminuir quando há membros na equipe propensos à ociosidade. Nesta perspectiva, o conceito de ociosidade inclui comportamentos que vão desde nítidas trapaças até fazer o mínimo necessário (BARNEY; HESTERLY, 2004).

A produção por equipe permite um rendimento potencialmente maior, entretanto, se torna mais difícil avaliar a contribuição de cada indivíduo da equipe. Nesse contexto, se faz necessário criar uma forma de monitorar ou mensurar o esforço de cada membro da equipe para remuneração com base na produção individual (BARNEY; HESTERLY, 2004).

A ocorrência da percepção dos indivíduos quanto a uma relação injusta entre o seu esforço individual com sua remuneração, pode gerar um incentivo para que o indivíduo trabalhe menos motivado. Este fato pode acarretar na necessidade de encontrar alternativas de gratificação aos indivíduos frente a seus esforços (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Barney e Hesterly (2004) destacam que é inserido neste contexto que a firma surge, para atender à necessidade de monitorar os esforços das pessoas que formam uma equipe. Monitorando cada um, reduz-se a probabilidade de evasão do trabalho. Como as pessoas são designadas para monitorar funções, resulta daí uma hierarquia que dá organização à firma.

Observa-se que Barney e Hesterly (2004) contemplam três aspectos para a razão da existência das firmas. O primeiro trata da produção por equipe, numa busca de otimização da produção, contemplando as especialidades de cada indivíduo. Por consequência, o segundo aspecto, abrange a necessidade de monitoramento das equipes e, por fim, o terceiro aspecto, a formação de hierarquias nas firmas que se formam para possibilitar o monitoramento das equipes.

Numa busca contínua de entendimento da natureza da firma, Barney e Hesterly (2004, p. 134) expõem que “muitos economistas das organizações acham que o exclusivo foco de Alchian e Demsetz sobre a produção em equipe oculta algumas importantes questões associadas com a compreensão da natureza da firma”. Nesse sentido, uma evolução ao enfoque de Alchian e Demsetz pode ser encontrada nos estudos da teoria dos custos de transação de Oliver Williamson.

Na Teoria dos Custos de Transação, mercados e hierarquias são instrumentos alternativos para completar um conjunto de transações (WILLIAMSON, 1975). Nesta concepção, Barney e Hesterly (2004, p. 134) enfatizam que “como instrumentos para completar um conjunto de transações, mercados e hierarquias são também chamados de mecanismos de governança”.

Barney e Hesterly (2004, p. 134) explicam que “as formas de governança de mercado dependem dos preços, da competição e dos contratos para manter todas as partes, interessadas em uma transação, informadas de seus direitos e responsabilidades”.

Em relação às formas hierárquicas do mecanismo de governança, se trata de reunir as partes para uma transação sob o controle direto de terceiros, denominados de chefes. O papel do chefe é tentar manter todas as partes envolvidas numa transação, informadas de seus direitos e responsabilidades, bem como resolver diretamente qualquer conflito que possa surgir numa transação (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Na teoria dos custos de transação são observados pressupostos comportamentais das partes envolvidas numa transação, que Williamson (1985, p. 44) denomina de racionalidade limitada e oportunismo. A racionalidade limitada reconhece os limites de competência cognitiva, enquanto o oportunismo aborda o auto-interesse pelos atores envolvidos numa transação.

O oportunismo, de forma genérica, refere-se à divulgação incompleta ou distorcida da informação, com esforços para enganar, distorcer, disfarçar, ofuscar, ou confundir a outra parte de uma transação. Nesse sentido, as transações se tornam complicadas e problemáticas devido à assimetria informacional (WILLIAMSON, 1985, p. 47).

A teoria dos custos de transação aborda que alguns dos atores envolvidos numa transação podem ter comportamentos oportunistas e nesse sentido, há custos para distinguir dentre os atores, aqueles que são ou não oportunistas (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Para proteção dos ativos, as pessoas ou firmas escolhem a estrutura de governança, seja de mercado ou hierarquia, que reduza possíveis problemas transacionais, criados pela racionalidade limitada, por um lado e pela ameaça do oportunismo, por outro, a um menor custo (BARNEY; HESTERLY, 2004).

A teoria dos custos de transação explica por que existem organizações, mas falha em explicar como e de que maneira os diversos atores concordam sobre as metas. A suposição implícita na teoria dos custos de transação é que o acordo relativo à forma de gerenciamento não é problemático. No entanto, o fato de os parceiros em transações econômicas estarem

mutuamente interessados em formar uma organização não significa que suas diferenças de interesse, gostos e preferências deixem de existir (BARNEY; HESTERLY, 2004).

A partir desse entendimento, evolui-se no que tange ao entendimento das diferenças encontradas entre os atores em uma transação. A parte da literatura econômica que busca compreender as causas e consequências, para as organizações, das discordâncias sobre as metas é contemplada pela Teoria da Agência. Na teoria da agência, discutida por Jensen e Meckling (1976), os atores envolvidos numa transação são denominados de Principal e Agente. Entre ambos existe uma relação contratual que busca minimizar problemas quando o Agente pretender agir com uma postura oportunista ao ser contratado para realizar serviços solicitados pelo Principal.

A relação de agência e os problemas contratuais existentes são abordados no tópico seguinte, ao fazer um resgate conceitual da teoria da agência, como teoria de base da presente tese.

## 2.2 REVISÃO DA LITERATURA

Aborda-se nesta seção a revisão da literatura para fundamentação desta pesquisa. Inicialmente aborda-se a Teoria da Agência e os problemas contratuais discutidos nesta teoria. Na seqüência, discorre-se sobre a GC, os agentes internos e os estudos anteriores realizados sobre estes agentes internos da GC. Após, aborda-se a qualidade das demonstrações contábeis. Por fim, discorre-se sobre as características e ações dos agentes internos da GC.

### 2.2.1 Teoria da Agência

Neste tópico aborda-se o conceito de principal e agente e a relação entre principal-agente que pode ser observada nas organizações. Adiante se discorre sobre os problemas contratuais de agência.

#### 2.2.1.1 Principal e Agente

A teoria da agência tem como sistema de referência a relação contratual. Como parte integrante dessa relação contratual surgem as figuras do Principal e do Agente. A relação de agência é discutida por Jensen e Meckling (1976) ao definirem esta relação de agência como

um contrato, pelo qual uma ou mais pessoas (o principal) exerce sobre a outra pessoa (o agente), para executar algum serviço em seu nome, o qual envolve a delegação de tomadas de decisão para o agente.

No mesmo sentido, Baiman (1990) expõe que “uma relação de agência existe quando um ou mais indivíduos (chamado de principal) contrata outros (chamados agentes) a fim de delegar responsabilidades a eles. Os direitos e responsabilidades do principal e agente são especificados mutuamente entre eles, acordados numa relação de emprego”.

Verifica-se que numa relação do tipo Principal-Agente, se presume que o agente desenvolverá atividades para o principal, em troca de uma compensação. Neste contexto, o principal é o acionista ou o proprietário dos recursos econômicos e o agente é o gestor que administra o negócio para os proprietários da empresa.

Barney e Hesterly (2004, p. 145) mencionam que “nessa formatação, a teoria foi utilizada para analisar o controle das corporações, incluindo questões tais como o papel do corpo diretivo e a remuneração dos administradores da cúpula”. Porém, essa relação do tipo Principal-Agente se aplica a outros tipos de relações, conforme exposto no Quadro 1.

<b>Principal – Agente</b>	<b>Ênfase no contrato</b>
Acionistas – Gerentes	Gerentes maximizem a riqueza do acionista (ou o valor das ações).
Debenturistas – Gerentes	Gerentes maximizem o retorno do Debenturista.
Credores- Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento.
Clientes – Gerentes	Gerentes assegurem a entrega de produtos de valor para o cliente. Qualidade (maior), tempo (menor), Serviço (maior) e custo (menor).
Governo – Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da empresa.
Comunidade – Gerentes	Gerentes assegurem a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores, meio ambiente, etc.
Acionistas – Auditores externos	Auditores externos atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na liquidez e no endividamento).
Gerentes – Auditores internos	Auditores internos avaliem as operações na ótica de sua eficiência e eficácia, gerando recomendações que agreguem valor.
Gerentes – Empregados	Empregados trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo as expectativas dos mesmos.
Gerentes – Fornecedores	Fornecedores supram as necessidades de materiais dos Gerentes no momento necessário, nas quantidades e qualidade requisitadas.

**Quadro 1 – Relações entre principal e agente**

Fonte: Adaptado de Martinez (1998).

Indiferente das diversas relações contratuais observadas no Quadro 1, Jensen e Meckling (1976) expõem que, “se ambas as partes do relacionamento são maximizadores de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal”. É o que na Teoria da Agência é chamado de problema de agência.

De forma geral, a literatura expõe que os problemas de agência são ocasionados originalmente pelo fato de que os desejos ou objetivos do principal e do agente normalmente divergirão (EISENHARDT, 1989; BARNEY e HESTERLY, 2004).

Neste aspecto assume-se que o agente tem uma postura oportunista, ou seja, as ações do agente ocorrerão numa visão de maximização em benefício próprio. Jensen e Meckling (1976) destacam que o principal pode limitar as divergências de seu interesse por meio da criação de incentivos adequados para o agente, incorrendo em custos de monitoramento destinado a limitar as atividades divergentes do agente.

A busca da limitação das divergências entre o Principal e o Agente incorre em outros problemas de agência, que na percepção de Eisenhardt (1989), Barney e Hesterly (2004) são: (a) o principal não pode monitorar perfeitamente, e sem custo, as ações do agente; (b) o principal não pode monitorar e adquirir a informação disponível ao agente ou por ele possuída de modo perfeito.

Para minimização destas divergências de interesses faz-se necessário que o contrato, a unidade de análise entre o principal e o agente, seja bem delineado. O foco na teoria da agência é determinar um eficiente contrato que estabeleça as relações entre o principal e o agente, dadas as suposições humanas (por exemplo, interesses pessoais, racionalidade limitada e aversão ao risco), as suposições organizacionais (por exemplo, conflito de metas entre os participantes, assimetria de informação) e suposições da informação (por exemplo, informação é uma *commodity* que pode ser comprada) (EISENHARDT, 1989).

No estabelecimento deste contrato, com o intuito de redução das divergências de interesse entre o principal e o agente e como forma de estabelecer uma proteção ao principal, diversos esforços são realizados. Esses esforços são denominados por Jensen e Meckling (1976) de custos de agência. Jensen e Meckling (1976) definiram três tipos de custos de agência: (a) os custos de monitoramento realizados pelo principal, (b) os custos de vínculo (ligação) por parte do agente, e (c) as perdas residuais do principal.

Os custos de monitoramento, como já exposto, ocorrem na intenção de monitorar e de limitar as ações divergentes do agente. Em algumas situações o principal vai pagar ao agente para gastar recursos (custo de vínculo) no intuito de garantir que o agente não tome ações que prejudiquem o principal ou para garantir que o principal será compensado se o agente não tomar estas ações. A perda residual é o custo que o principal tem para monitorar o agente e o custo que o agente incorre para assegurar ao principal que os interesses não são divergentes. (JENSEN; MECKLING, 1976).

De maneira geral, a Teoria da Agência pode ser sintetizada conforme demonstrado no Quadro 2.

<b>Idéia Chave</b>	Os relacionamentos entre Principal e Agente devem refletir uma organização eficiente da informação, dos riscos e custos.
<b>Unidade de Análise</b>	Contrato entre o principal e o agente.
<b>Suposições Humanas</b>	Interesses pessoais. Racionalidade limitada. Aversão a risco.
<b>Suposições Organizacionais</b>	Conflito de metas entre os participantes. Eficiência como critério de efetividade. Assimetria de informação entre principal e agente.
<b>Suposição da Informação</b>	Informação como uma <i>commodity</i> (comprável).
<b>Problemas contratuais</b>	Risco moral (se refere falta de esforço por parte do agente) Seleção adversa (agente quando contratado afirma ter certas habilidades, mas o principal não consegue verificar tais habilidades no trabalho). Partilha de riscos.
<b>Problema dominante</b>	Relacionamentos em que o principal e o agente têm parcialmente diferentes metas e preferência de riscos distintos.

**Quadro 2 – Visão geral da teoria da agência**

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989, p. 59).

Exposta esta visão geral da Teoria da Agência, que determina a relação entre Principal e Agente, na sequência discorre-se de forma pontual sobre os problemas contratuais que envolvem a Teoria da Agência: risco moral e seleção adversa.

#### 2.2.1.2 Problemas Contratuais de Agência

Dos problemas contratuais de agência, aborda-se na sequência sobre os dois problemas de agência discutidos na literatura: o risco moral e a seleção adversa.

##### 2.2.1.2.1 Risco Moral

Arrow (1985) apontou o risco moral (*moral hazard*) como um problema de agência, o que Eisenhardt (1989) destacou como um problema contratual. Arrow (1985, p. 38) compara o risco moral com ações escondidas (*hidden actions*) e expõe que o risco moral surge quando as ações do agente não são diretamente observáveis pelo principal. O problema surge somente quando há incerteza em algum ponto, e em particular, quando as informações disponíveis para os dois participantes do contrato são desiguais.

Barney e Hesterly (2004, p. 146) destacam que “o risco moral (*moral hazard*) envolve situações nas quais muitas das ações dos agentes são escondidas do proprietário ou são custosas de se observar”.

A típica ação escondida é o esforço do agente. O esforço é uma desutilidade para o agente, mas tem um valor para o principal, no sentido de que com um maior esforço por parte do agente, aumenta-se a probabilidade de um resultado favorável ocorrer (ARROW, 1985, p. 38).

Arrow (1985) explica que um exemplo é a relação entre os acionistas e a gerência. O acionista, como principal, certamente não pode observar em detalhes se a gestão do seu agente é norteadada por decisões adequadas. Nesse sentido, o acionista, em vez de pagar salários fixos, prefere uma relação que forneça incentivos para melhorar a produção, uma vez que as ações do agente não podem ser diretamente observadas.

Milgrom e Roberts (1992) e Mitnick (1996) expõem que o termo risco moral surgiu no segmento dos seguros. As pessoas ao estarem seguradas, alteram seu comportamento de maneira que passam a ter menos cuidado no intuito de evitar perdas. Em termos econômicos, o risco moral é definido como qualquer comportamento sob um contrato que é ineficiente, que surge a partir de diferentes interesses das partes contratantes, e persiste apenas porque uma das partes do contrato não pode afirmar com certeza se a outra parte honra os termos do contrato.

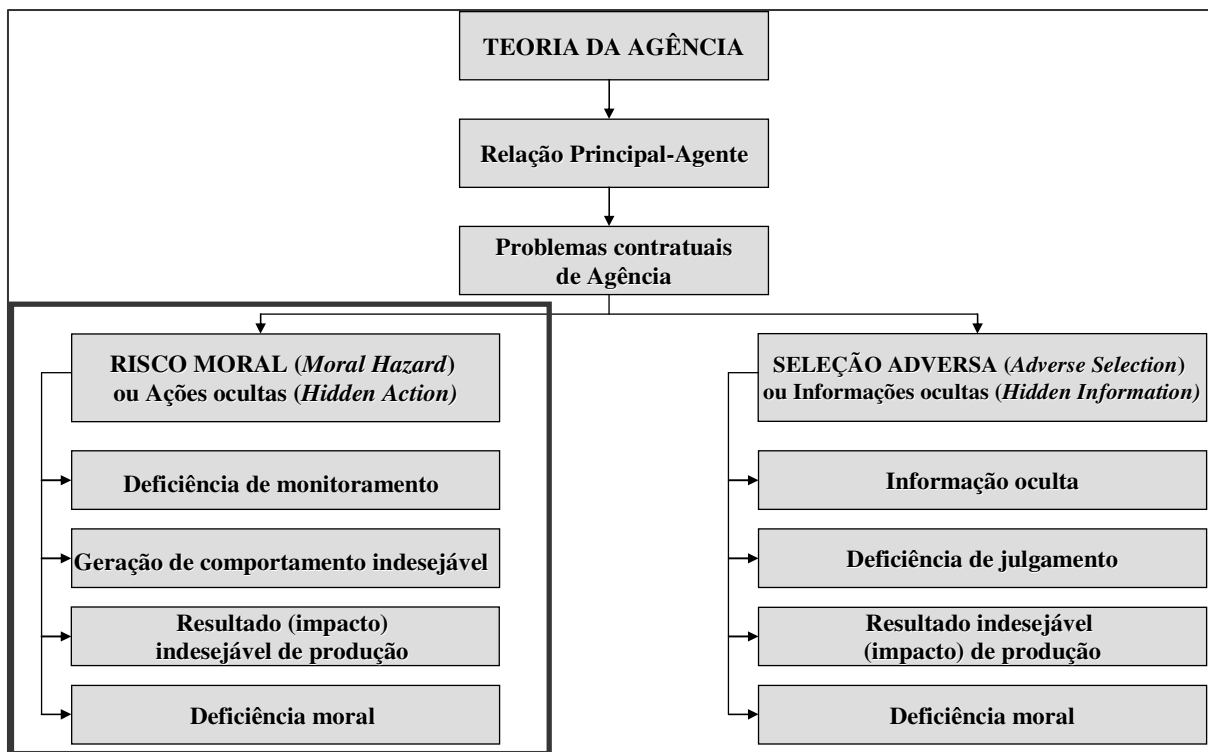
Naturalmente, estes problemas têm sido generalizados para todos os casos de agência relacionados a comportamentos sociais, econômicos ou organizacionais, não se restringindo somente aos seguros (MITNICK, 1996, p. 5).

Mitnick (1996, p. 7) menciona que a literatura distingue pelo menos quatro sentidos para a definição de risco moral, sendo: a deficiência de monitoramento, a geração de comportamento indesejável, o resultado (impacto) indesejável de produção e a deficiência moral, conforme destacado na Figura 2.

A deficiência de monitoramento, o primeiro sentido abordado por Mitnick (1996), recai sobre a questão que Arrow (1985, p. 37) expõe como a ação do agente não ser diretamente observável pelo principal. Destaca-se ainda que o resultado seja afetado, mas que não é totalmente determinado pela ação do agente, pois senão, o principal teria um monitoramento total e o problema de agência não existiria.

Holmstrom (1982, p. 324) relata que “o risco moral refere-se ao problema dos agentes indutores de fornecer boa quantidade de insumos produtivos quando suas ações não podem ser observadas e contratadas diretamente”.





**Figura 2 – Os sentidos para o risco moral**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A fonte do risco moral ou problema de incentivo é uma assimetria de informação entre os resultados dos indivíduos, porque as ações individuais não podem ser observadas e, portanto, contratadas sobre estas ações. Uma solução natural ao problema é investir em recursos e ações de monitoramento do agente e usar essas informações no contrato. HOLMSTROM (1979, p. 74).

A principal característica do grupo relacionado com a deficiência de monitoramento contempla a incerteza sobre o vínculo entre a ação do agente e o resultado para o principal; informações desiguais entre as duas partes; a criação e a necessidade de lidar com os problemas de incentivo para o agente e a incapacidade do contrato resolver o problema de agência (MITNICK, 1996).

O segundo sentido ao termo risco moral, conforme demonstrado na Figura 2, é a geração de comportamento indesejável. Este tipo de risco moral tem seu principal fator relacionado com a identificação de determinados comportamentos indesejáveis do agente do ponto de vista do principal. O agente não toma o cuidado suficiente em suas ações, o que se configura num problema com o esforço do agente (MITNICK, 1996, p. 8).

Este tipo de risco moral converge com Shavell (1979, p. 541) ao expor que “o risco moral refere-se à tendência de que a proteção dada por um seguro altere o motivo de um indivíduo em evitar perdas. Isso afeta as despesas para a seguradora e, portanto, em última instância, o custo da cobertura para os indivíduos.”

Neste caso, a ênfase é no segurado que pode ter comportamentos de risco que possam incorrer em eventos indesejados pelo fato de ter o seguro contratado. Observa-se que este tipo de risco moral ocorre na medida em que é gerado um comportamento indesejável do agente em relação ao principal. Mitnick (1996, p. 9) enfatiza que “neste contexto, o risco moral, portanto, diz respeito à falta de ter o cuidado de evitar a perda, ou seja, comportamentos”.

Ao contextualizar esta abordagem do risco moral, numa aplicação além dos seguros, entende-se que o agente, ao perceber que há uma determinada segurança ou cobertura de suas ações, pode minimizar seu esforço na realização de uma tarefa ou na concretização de uma meta.

Outro sentido dado ao risco moral é o resultado (impacto) indesejável de produção, como evidenciado na Figura 2. Mitnick (1996) expõe que neste sentido de risco moral o foco está no resultado do comportamento indesejável e não no comportamento indesejável em si.

Mitnick (1996) destaca que alguns escritores unem os três sentidos de risco moral descritos: a deficiência do monitoramento, o comportamento indesejável e os resultados indesejáveis. Como exemplo, Mitnick (1996) menciona Kreps (1987), que descreve o risco moral como a condição em que uma das partes de uma transação pode realizar determinadas ações que: (a) afete as avaliações das operações da outra parte, mas que (b) a segunda parte não pode monitorar perfeitamente. Na essência, o agente faz alguma coisa (comportamento), que afeta os principais valores da transação (o resultado), e o principal não pode monitorar o desempenho dos agentes.

Por fim, tem-se o quarto sentido ao risco moral exposto na Figura 2, a deficiência moral. Mitnick (1996) expõe que o risco moral, no sentido de deficiência moral, é simples e essencialmente um problema de desvio de moral. Mitnick (1996) enfatiza que o risco moral é claramente considerado uma questão de ética. Destaca que há pouco a dizer, pois se um indivíduo é honesto, ele é honesto. Se o indivíduo não for honesto, ele não é.

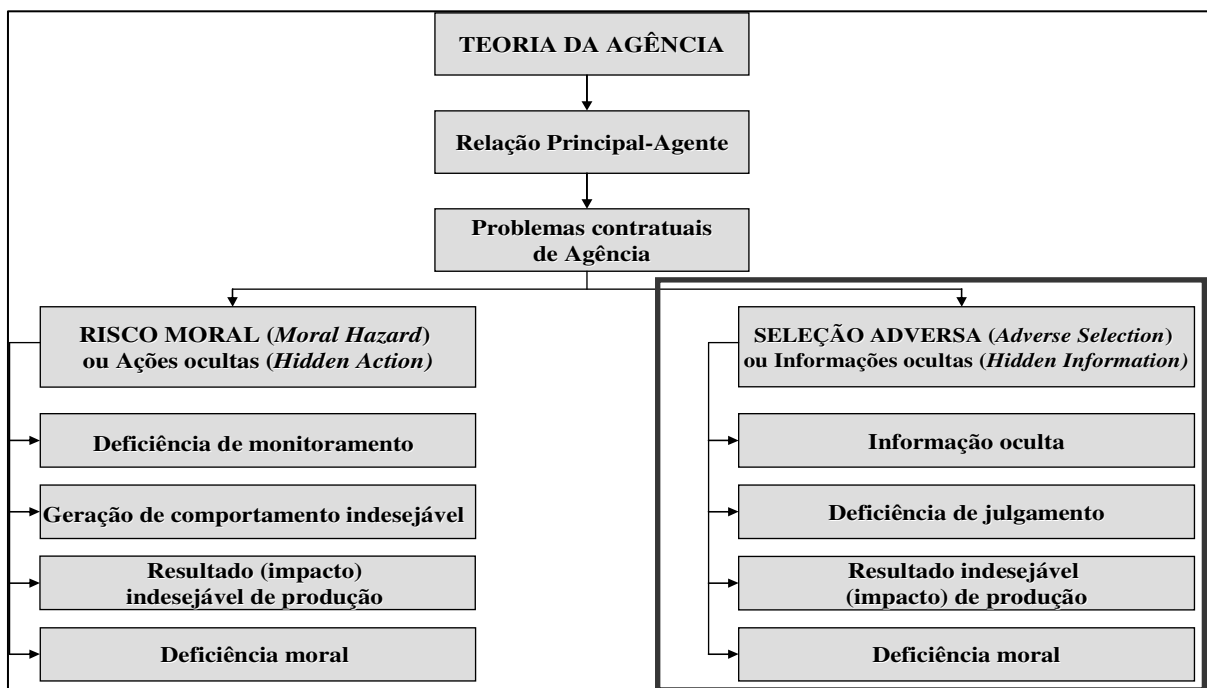
#### 2.2.1.2.2 Seleção Adversa

Arrow (1985) compara a seleção adversa com informações ocultas (*hidden information*). Barney e Hesterly (2004, p. 147) expõem que “na seleção adversa, o agente possui informações que, para o proprietário, são inobserváveis ou custosas de se obter”.

O problema da seleção adversa foi inicialmente observado em seguros de diversos tipos. A população a ser segurada é heterogênea no que diz respeito ao risco, no caso de seguro de vida, por exemplo, alguns têm uma maior probabilidade de morrer do que os outros. Pelo menos em alguns casos, o segurado tem conhecimento desta probabilidade enquanto a companhia de seguros é incapaz de conhecer. Se o mesmo prêmio é cobrado a todos, os indivíduos de alto risco contratarão mais seguros do que os indivíduos de baixo risco. Isto levará a uma alocação ineficiente do risco (ROTHSCHILD; STIGLITZ, 1976).

Observe-se neste contexto, que a empresa de seguros caracteriza-se como o principal e o cliente, com mais conhecimentos não disponíveis para o principal, é o agente. Assim, evidencia-se que a seleção adversa é caracterizada pela assimetria de informações entre o agente e o principal.

Conforme Mitnick (1996), a literatura sobre a seleção adversa, a exemplo do risco moral, também é contemplada por quatro sentidos: a informação oculta, a deficiência de julgamento, o resultado indesejável da produção e deficiência moral, expostos na Figura 3.



**Figura 3 – Os sentidos para a seleção adversa**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A informação oculta, primeiro sentido dado ao problema da seleção adversa destacado na Figura 3, refere-se ao fato de que o principal não pode determinar completamente se seus interesses estão sendo tratados da melhor maneira pelas decisões dos agentes, visto que, suas informações não são as mesmas de que o agente dispõe (BARNEY; HESTERLY, 2004, p. 147).

Um gerente, no caso agente, pode submeter propostas ao *Chief Executive Officer* (CEO), no caso o principal, com base em suas informações e não do CEO. Essas propostas são improváveis de gerar valor econômico. Ao proceder dessa forma, o gerente pode obter alguns benefícios, com uma larga experiência que poderá ser útil em outras empresas. Obviamente, o CEO encontra-se em desvantagem em relação às informações obtidas. (BARNEY; HESTERLY, 2004, p. 147).

Além deste tipo de informação que é ocultada pelo agente ao principal, Moe (1984) aborda que a informação oculta refere-se à impossibilidade do principal observar outros tipos de informações, como crenças e valores.

A seleção adversa decorre da impossibilidade de observar informações, crenças e valores em que as decisões dos outros são baseadas. Isto pode ser observado numa relação de emprego, em que um empregador procura candidatos para vaga de pesquisa de mercado que exigem um trabalho criativo e independente. Enquanto o empregador gostaria de atrair profissionais altamente qualificados e motivados, ele não pode saber a verdadeira inteligência, atitude ou hábitos de trabalho do candidato. O que o empregador pode fazer é prosseguir a avaliação com base em indicadores gerais, como a educação ou experiência de trabalho, declarando assim a sua disponibilidade para pagar um determinado preço para o indivíduo que está nominalmente qualificado de acordo com estes indicadores (MOE, 1984, p. 754).

Moe (1984) não se refere especificamente a informações ocultas, mas destaca aspectos como valores, crenças e aptidões, que não são possíveis de se conhecer no agente num dado momento.

Mitnick (1996) destaca que há três tipos de informações escondidas: (1) Fatos sobre a decisão ou julgamento do agente (suas bases de escolhas, suas razões, motivação); (2) as habilidades ou capacidades que permitem ao agente realizar avaliações de situações ou resultados prováveis pertinentes ao contexto da agência; e (3) as avaliações reais realizadas pelo agente com uso dessas habilidades que se relacionam com a informação disponível ao agente as bases de decisão.

Outro sentido dado à seleção adversa é a deficiência de julgamento, como se pode observar na Figura 3. O problema do termo informação oculta, é que o agente tenha

determinadas observações que o principal não tem. O agente usa (e deveria usar) estas observações na tomada de decisões, no entanto, o principal não pode verificar se o agente usou de informações e observações da maneira que melhor atenda ao seu interesse. O principal pode ser capaz de observar a ação do agente em si, mas não sabe se é a mais adequada. (ARROW, 1985, p. 38-39).

A deficiência do julgamento, como um tipo de seleção adversa, não se trata apenas das informações não serem as mesmas disponíveis ao agente e ao principal. Este tipo de seleção adversa não é um problema de informações ocultas isoladamente, é um problema relativo a julgamentos e discernimentos que são ocultos (MITNICK, 1996, p. 15).

Neste contexto entende-se que a deficiência de julgamento indicada como um tipo de seleção adversa constitui-se na impossibilidade do principal verificar se a ação realizada pelo agente foi a mais indicada. Esta avaliação não se limita somente a informações ocultas, mas também a observações que o agente teve possibilidade de realizar e o que principal não. O principal verifica a ação do agente, mas não tem condições de avaliar o desempenho do agente.

Em relação ao terceiro sentido à seleção adversa, demonstrado na Figura 3, Mitnick (1996) descreve que, como no risco moral, o resultado indesejável da produção é identificado pelos seus efeitos. Mitnick (1996) destaca que para Dickerson (1963), a seleção adversa refere-se ao processo pelo qual, na falta de controles adequados, as pessoas que obtêm o seguro tendem a ser aquelas que querem mais, aquelas com maior probabilidade de perda que a média.

Por fim, a deficiência moral, último sentido exposto na Figura 3 sobre a seleção adversa, Mitnick (1996) expõe que a discussão é essencialmente a mesma que o risco moral, centradas nas questões éticas e nas características dos indivíduos que fazem com que escondam riscos. Indivíduos, no caso os agentes, com características desonestas, escondem o risco do principal. A distinção como o risco moral pode ser difícil. Enquanto no risco moral a ênfase é sobre características morais indesejáveis, que levam a perdas com seguros, na seleção adversa estas características levam à omissão de riscos indesejáveis e são trazidos sob contrato. Por exemplo, companhias de seguros são levadas a fazer uma má escolha dos clientes.

Expostos os dois problemas contratuais de agência, o risco moral e seleção adversa, na sequência aborda-se sobre a governança corporativa.

### 2.2.2 Governança Corporativa

A Governança Corporativa tem motivado diversas pesquisas após os vários escândalos de fraudes contábeis que abalaram o mercado financeiro nos Estados Unidos entre 2000 e 2002. Esse interesse ocorre pelo fato da Governança Corporativa oferecer mecanismos que promovam a minimização de problemas que possam afetar o retorno dos investimentos efetuados por diferentes investidores nas organizações.

Segundo o IBGC (2009b), a Governança Corporativa “é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle”. O IBGC (2009b) destaca ainda que “as boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”.

Segundo Shleifer e Vishny (1997), a Governança Corporativa lida com as maneiras pelas quais os fornecedores de capital garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento. Shleifer e Vishny (1997) destacam ainda que a Governança Corporativa é o conjunto de restrições que os gestores aplicam sobre si próprios, ou que os investidores aplicam sobre os gestores, de forma a reduzir a alocação errada de recursos *ex post* e induzir os investidores a fornecerem mais recursos *ex ante*.

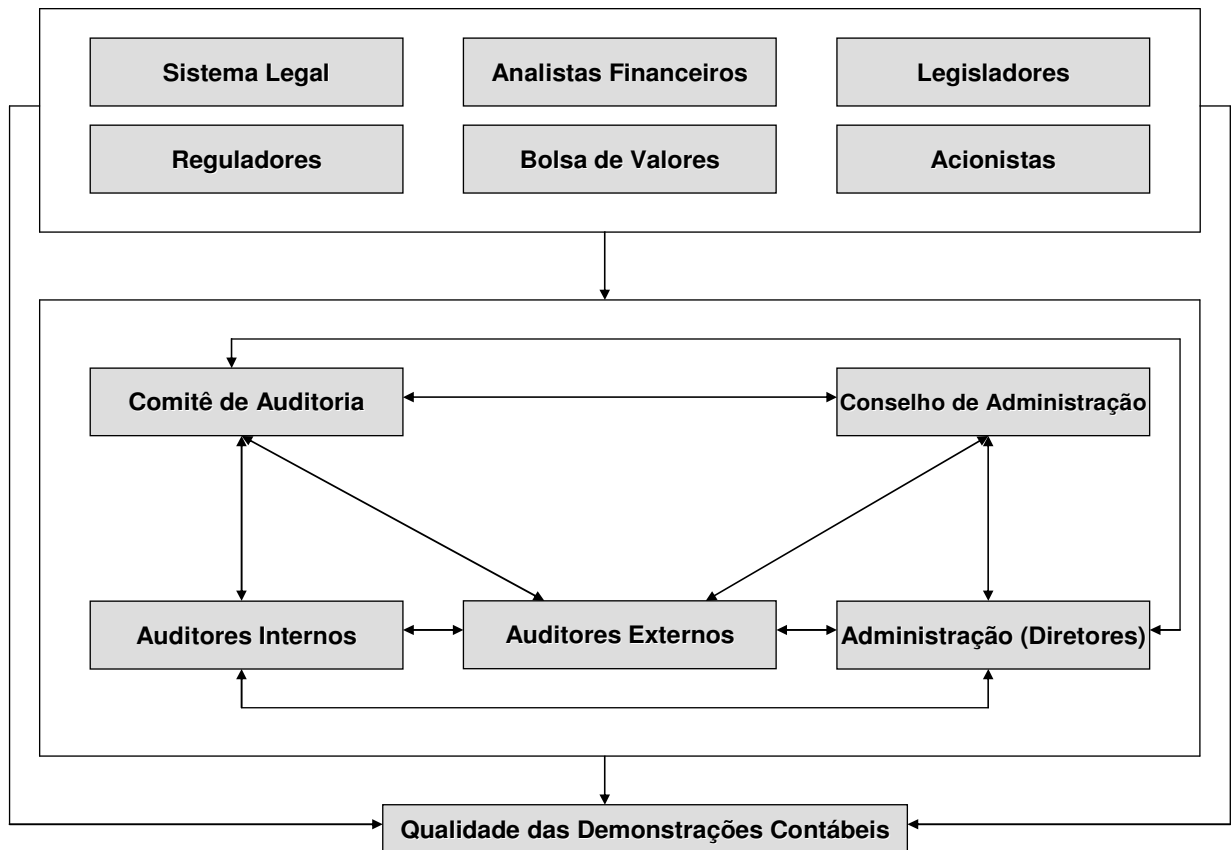
O conceito exposto por Shleifer e Vishny (1997) ilustra a questão da relação de agência de Jensen e Meckling (1976), que tem seu enfoque na relação entre o Principal e o Agente. Existe uma relação contratual entre o Principal, no caso os investidores (os acionistas), com o Agente, configurado pelos gestores. Esse contrato é estabelecido pelo fato de que a propriedade e o controle não são mais exercidos pelo Principal. Existe uma separação da estrutura de propriedade e de controle, em que a existência de conflitos entre o Principal e seus contratados, os Agentes, é considerada eminente nesta relação.

Neste contexto, Silveira (2004, p. 12) expõe que “o risco de os recursos dos investidores não serem bem empregados ou serem desviados decorre fundamentalmente da existência de uma situação de separação entre propriedade e controle, onde as pessoas que fornecem capital não participam diretamente das decisões corporativas”.

Este conflito gera os custos de agência, no qual a Governança Corporativa está inserida. Silveira (2004, p. 13) destaca que “a minimização dos prejuízos causados pelos conflitos de interesse entre tomadores de decisão e fornecedores de recursos depende da presença de um conjunto de mecanismos internos e externos que alinhem os interesses dos

gestores aos de todos os acionistas”. O autor ressalta que “a este conjunto de mecanismos de incentivo e controle dá-se o nome de governança corporativa”.

Especificamente, no que tange à qualidade das demonstrações contábeis, Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004) destacam mecanismos denominados de agentes externos e internos à organização. Esta interrelação, entre estes agentes, os autores denominam de mosaico da Governança Corporativa, demonstrado na Figura 4.



**Figura 4 – Mosaico da governança corporativa**  
Fonte: Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004, p. 89).

Para esta pesquisa, os agentes da Governança Corporativa utilizados são os agentes internos, sendo o conselho da administração, o comitê de auditoria, o conselho fiscal, a auditoria interna e a auditoria independente.

#### 2.2.2.1 Agentes internos da Governança Corporativa

Conforme Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004), os agentes internos que constam no mosaico da Governança Corporativa são o conselho da administração, o comitê de

auditoria, a auditoria interna e a auditoria independente e os gestores. Os gestores não incorporam o objetivo deste estudo. Entretanto, conforme a realidade brasileira, o Conselho Fiscal foi incorporado ao mosaico proposto pelos autores.

#### 2.2.2.1.1 Conselho de administração

O conselho de administração, conforme o art. 138 da Lei nº 6.404, de 17 de dezembro de 1976, constitui-se em um órgão de representação da empresa, sendo obrigatória nas empresas de capital aberto e de capital autorizado.

O IBGC (2009a) menciona que o conselho de administração se constitui no principal órgão de governança por ser encarregado do processo de gestão da organização no que se refere ao direcionamento estratégico da empresa. Menciona ainda que é um órgão de ligação entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação da gestão com as demais partes interessadas, pois recebe poderes dos sócios ou acionista e presta conta a eles.

O conselho de administração deve ser constituído por no mínimo três membros (Lei nº 6.404, art. 140), que devem ser eleitos em assembléia geral e por ela destituível a qualquer tempo.

As atribuições destinadas ao conselho de administração são relacionadas na Lei nº 6.404, no art. 142. O IBGC (2009a) também apresenta uma lista de atribuições destinadas a este órgão de governança. Estas atribuições podem ser observadas no Quadro 3.

<b>PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	
<b>LEI nº 6.404/76, ART. 142</b>	<b>IBGC (2009a)</b>
a) Fixar a orientação geral dos negócios da companhia; b) Eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto; c) Fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos; d) Convocar a assembléia-geral quando julgar conveniente; e) Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria; f) Manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir; g) Escolher e destituir os auditores independentes.	Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo: a) Estratégia; b) Estrutura de capital; c) Apetite e tolerância a risco (perfil de risco); d) Fusões e aquisições; e) Contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente; f) Escolha e avaliação da auditoria independente; g) Processo sucessório dos conselheiros e executivos; h) Práticas de Governança Corporativa; i) Relacionamento com partes interessadas; j) Sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada); k) Política de gestão de pessoas; l) Código de Conduta.



**Quadro 3 – Principais atribuições do conselho de administração**

Fonte: Adaptado do art. 142 da Lei nº 6.404/76 e do IBGC (2009a).

Observa-se que há convergências entre a relação de atribuições da Lei nº 6.404 com a do IBGC. As convergências ocorrem no aspecto de contratação e dispensa dos diretores da empresa e na escolha dos auditores independentes. Entretanto, na relação apresentada pelo IBGC as atribuições são mencionadas de forma mais específica, enquanto na Lei nº 6.404 há itens com abordagens mais amplas. Isso pode ser observado no primeiro item apresentado na Lei nº 6.404, “fixar a orientação geral dos negócios da companhia”. Em se verificando a lista do IBGC, encontram-se diversas atribuições ligadas a esta atribuição, como discussão, aprovação e monitoramento de decisões envolvendo estratégia, estrutura de capital, apetite e tolerância a riscos, fusões e aquisições, por exemplo.

2.2.2.1.2 Comitê de auditoria

O comitê de auditoria é um órgão da Governança Corporativa, constituído por membros do conselho de administração, que age em nome deste no sentido de operacionalizar os deveres e responsabilidades da função de supervisão da gestão dos processos internos, e na assegurar a integridade e efetividade dos controles internos para a produção de relatórios financeiros, visando proteger interesses de acionistas e outras partes interessadas (IBGC, 2009).

A seção 205 da Lei *Sarbanes-Oxley*, de 31 de janeiro de 2002, prevê que o comitê de auditoria é um órgão estabelecido por e entre o conselho de administração para efeitos de supervisão da contabilidade e dos relatórios financeiros.

Verifica-se que o comitê de auditoria se constitui em órgão do conselho de administração, com a finalidade de cuidar de demandas específicas deste conselho. Estas demandas correspondem ao monitoramento e adequação dos controles internos, gestão dos riscos, geração de relatórios financeiros, atendimento de normas e leis e o controle e acompanhamento de demandas ligadas à auditoria independente e à auditoria interna.

A existência do comitê de auditoria, embora tenha ganhado destaque nos últimos anos por força da Lei *Sarbanes-Oxley* de 2002, já é concebida de longa data, como pode ser observado no Quadro 4.

PERÍODO	EVENTO
1939	A <i>New York Stock Exchange</i> (NYSE) apresentou o conceito de comitê de auditoria ao reportar

	que sempre que possível, a seleção dos auditores por um comitê especial do conselho de diretores, composto por diretores que não são funcionários da empresa, se apresenta desejável.
1940	A SEC, por meio do <i>Accounting Series Release (ARS)</i> nº 19, recomenda o comitê de auditoria.
1967	O <i>American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)</i> recomendou para as empresas de capital aberto nomear membros independentes para o comitê de auditoria.
1972	A SEC, por meio do <i>ARS</i> nº 123 e reforçado pelo <i>ARS</i> nº 126, recomenda que as empresas constituam o comitê de auditoria com membros externos a diretoria.
1977	Em janeiro de 1977 a <i>New York Stock Exchange (NYSE)</i> , por solicitação da SEC aprovou exigências para todas as empresas listadas em manter um comitê de auditoria, o qual deveria ser composto apenas por membros independentes.
1977	O conselho de administração do AICPA reforçou novamente a criação de comitês de auditoria e instigou os membros do AICPA para incentivar as empresas a criarem o comitê de auditoria. O conselho também solicitou a bolsa de valores americana a adotar o comitê de auditoria similar às exigências da NYSE.
1987	A <i>Treadway Commission</i> no seu relatório “ <i>Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting</i> ” preconiza a constituição de comitês de auditoria composto somente por membros independentes.
1988	O AICPA emite o SAS 61 – <i>Communication with Audit Committee</i> abordando as questões envolvendo as comunicações entre o auditor independente, o comitê de auditoria e os gestores da empresa no relatório da SEC.
1999	Foi apresentado o relatório de recomendações sobre comitê de auditoria elaborado pelo <i>Blue Ribbon Committee</i> , que serviu de base para mudanças de regras de diversas entidades como NYSE, <i>National Association of Securities Dealers (NASD)</i> , SEC e AICPA.
2002	É promulgada a lei <i>Sarbanes Oxley Act</i> após uma sequência de escândalos corporativos e inclui o perito em informações financeiras como requisito para o comitê de auditoria.
2002	Em junho de 2002 A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) emitiu uma cartilha de recomendações sobre Governança Corporativa, na qual sugere que as empresas constituam o comitê de auditoria.
2004	O Conselho Monetário Nacional (CMN)/Banco Central do Brasil (BACEN) adotam a obrigatoriedade da criação do comitê de auditoria pelas instituições financeiras de grande porte.
2004	A SUSEP por meio da Resolução CNSP 118 de 2004 regula a criação do comitê de auditoria nas instituições de grande porte reguladas por esta autarquia.

**Quadro 4 – Evolução história do comitê de auditoria.**

Fonte: Adaptado de Birkett (1986) e Santos (2009).

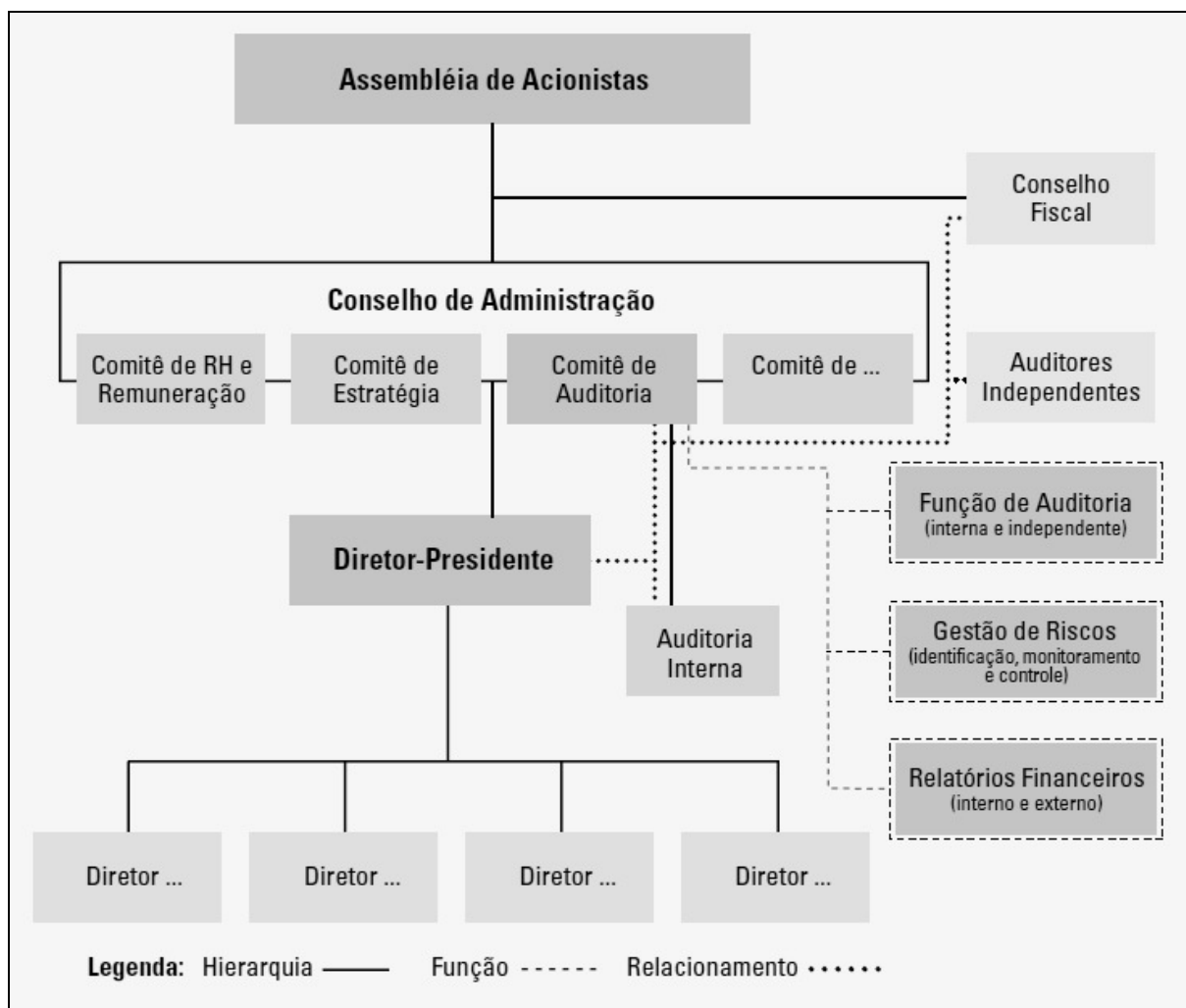
Denota-se que o comitê de auditoria, inicialmente, foi sugerido como uma prática desejável para as empresas. Adiante, a criação deste órgão passou a ser recomendada por diferentes organismos reguladores de forma compulsória e com a implementação de ser um órgão constituído por membros independentes.

Membros independentes são denominados os conselheiros que não possuem nenhum vínculo com a empresa, que pode interferir na sua independência durante a gestão da empresa (BRC, 1999).

Existem outros vínculos que são mantidos com o conselho de administração, além da vinculação independente mencionada. O membro externo é o vínculo em que um conselheiro não possui nenhuma ligação atual com a empresa, mas que não apresenta independência devido a vínculos mantidos no passado, como ter exercido alguma função de diretor, de funcionário, advogado ou de consultor. O membro interno é o conselheiro que possui algum cargo na empresa, como de diretor ou funcionário (IBGC, 2009b).

Do exposto, indiferente do vínculo mantido, verifica-se que o comitê de auditoria constitui-se em um órgão do conselho de administração, como ilustrado na Figura 5.

Verifica-se na Figura 5 que o comitê de auditoria está ligado ao conselho de administração, assim como demais comitês que podem ser instituídos por diferentes demandas do conselho de administração. Entretanto, diferente da concepção apresentada na Figura 5, quando os integrantes do comitê de auditoria não são membros do conselho de administração, o comitê de auditoria passa a ter vinculação hierárquica direta ao conselho de administração. Essa configuração ocorre nas instituições financeiras e seguradoras, de capitalização e entidades abertas de previdência complementar. Nesses casos, a subordinação do comitê de auditoria nas instituições financeiras ocorre diretamente à diretoria e, nas instituições seguradoras, de capitalização e entidades abertas de previdência complementar, diretamente à presidência, diretor-presidente e assembleia dos acionistas.



**Figura 5 – Hierarquia, função e relacionamento do comitê de auditoria**

Fonte: IBGC (2009b, p. 14)

Outro ponto destacado também na Figura 5 são as principais funções atribuídas ao comitê de auditoria, como funções de auditoria interna e independente, gestão de riscos e relatórios financeiros. Mediante as funções atribuídas ao comitê de auditoria, verifica-se que os membros deste órgão devem reunir conhecimento em contabilidade.

O IBGC (2009b) menciona que a maioria dos membros do comitê de auditoria, ou pelo menos um deles, deve possuir qualificações nas áreas de contabilidade, auditoria e/ou finanças. Essas qualificações devem ser especialmente relacionadas aos princípios contábeis, controles internos sobre demonstrações financeiras e procedimentos usuais de auditoria. São recomendadas que a existência do comitê de auditoria e informações quanto ao conhecimento dos membros nas áreas especificadas, devam constar no relatório anual da administração.

Neste aspecto, o BRC (1999) destaca que pelo fato de o comitê de auditoria ter como responsabilidade a supervisão da contabilidade societária e relatórios e controles financeiros, esta comissão tem claramente a necessidade de ter membros com conhecimento em contabilidade e/ou *expertise* financeiro. *Expertise* neste caso significa a experiência em um emprego anterior em finanças ou contabilidade, certificação profissional exigida em contabilidade, ou qualquer outra experiência comparável, que resulta na sofisticação financeira do indivíduo.

As instituições financeiras, por meio da Resolução nº 3.198, de 27 de maio de 2004, do Banco Central do Brasil (BACEN) e as seguradoras, de capitalização e entidades abertas de previdência complementar, por meio da Resolução nº 118, de 22 de janeiro de 2004, estabelecem atribuições ao comitê de auditoria. Embora nestas resoluções haja uma lista de atribuições com mais especificidades, todas guardam relação com a necessidade de conhecimento contabilidade, auditoria e/finanças. Reforça-se o conhecimento do negócio para que a gestão de riscos também possa ser contemplada.

Pelas diferentes atribuições contempladas pelo comitê de auditoria, observa-se a aproximação de relacionamento que ocorrem com os demais órgãos de GC, como o conselho fiscal, auditoria independente e auditoria interna, também destacados na Figura 5.

#### 2.2.2.1.3 Conselho fiscal

O conselho fiscal é regulamentado pela Lei nº 6.404, de 17 de dezembro de 1976, denominada lei das sociedades por ações, nos artigos 161 a 165A e também pela Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, denominado Novo Código Civil Brasileiro, nos artigos 1066 a 1070.

O conselho fiscal é descrito por Furuta (2010, p. 65) como “um órgão de fiscalização da própria gestão da companhia, eleito pela Assembléia Geral dos acionistas. É um órgão de existência obrigatória, mas de funcionamento não permanente”.

Trapp (2009, p. 24) expõe que “o conselho fiscal é um órgão de existência obrigatória, mas de funcionamento não permanente, que tem como função fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e posicionar os acionistas”.

Para o IBGC (2007, p. 9), “o conselho fiscal é um órgão fiscalizador independente da diretoria e do conselho de administração, que busca, através dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização”.

O número de membros que deve compor o conselho fiscal é norteado pela Lei nº 6.404, de 17 de dezembro de 1976, que estabelece um número mínimo de três membros e um máximo de cinco membros, com número igual de suplentes. O novo Código Civil converge com o número mínimo de três membros, entretanto não estabelece um limite máximo de participantes.

No que tange à composição dos membros do conselho fiscal, o IBGC (2007, p. 16) faz a seguinte menção:

Com o objetivo de propiciar ao órgão a devida independência da administração, as melhores práticas recomendam que os sócios controladores abram mão da prerrogativa de eleger a maioria dos membros, elegendo o mesmo número de conselheiros que os indicados pelos minoritários e preferencialistas, permitindo, assim, que o último membro do conselho fiscal seja eleito por sócios que representem a maioria do capital social, aí incluídos ordinaristas e preferencialistas, em assembléia na qual cada ação - independentemente de espécie ou classe - corresponda a um voto.

Observa-se que na perspectiva do IBGC, busca-se por constituir um conselho independente ao ter um conselho formado por representantes dos acionistas minoritários e preferencialistas, ou seja, os acionistas majoritários terão uma participação igualitária neste órgão. Ainda em relação à composição deste órgão da GC, o IBGC (2007, p. 17) relata que “sócios controladores e não-controladores devem debater a composição do conselho fiscal antes de sua eleição, de forma a alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções do conselho e ao campo de atuação da sociedade”. Nesta perspectiva, há uma preocupação com a composição deste órgão, observando-se a diversidade de experiências e conhecimentos concernentes às atribuições inerentes ao conselho fiscal.

Segundo Silva (2000, p. 85), “o conselho fiscal, pelas atribuições que lhe confere, não pode ser visto como um mero órgão revisor de contas [...]. O conselho fiscal é instrumento de controle e instrumento de informação”. As atribuições inerentes ao conselho fiscal podem ser

observadas na Lei nº 6.404/76, como também na Lei nº 10.406/2002, conforme exposto no Quadro 5.

<b>ATRIBUIÇÕES AO CONSELHO FISCAL</b>	
<b>Lei nº 6.404/76 – Lei das sociedades por ações</b>	<b>Lei nº 10.406/2002 – Código Civil</b>
- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários.	- Examinar, pelo menos trimestralmente, os livros e papéis da sociedade e o estado da caixa e da carteira, devendo os administradores ou liquidantes prestar-lhes as informações solicitadas.
- Opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembléia-geral.	- Lavrar no livro de atas e pareceres do conselho fiscal o resultado dos exames.
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembléia-geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão.	- Apresentar à assembléia anual dos sócios parecer sobre os negócios e as operações sociais do exercício em que servirem, tomando por base o balanço patrimonial e o de resultado econômico.
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembléia-geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia.	- Denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, sugerindo providências úteis à sociedade.
- Convocar a assembléia-geral ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de 1 (um) mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembléias as matérias que considerarem necessárias.	- Convocar a assembléia dos sócios se a diretoria retardar por mais de trinta dias a sua convocação anual, ou sempre que ocorram motivos graves e urgentes.
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia.	
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.	

**Quadro 5 – Atribuições ao conselho fiscal**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se no Quadro 5, que há diversas semelhanças sobre as atribuições do conselho fiscal nas duas leis citadas. Uma primeira semelhança relaciona-se à denúncia de erros ou fraudes que os conselheiros devem observar na gestão da empresa. Também se observa o fato da convocação de assembléia ordinária dos acionistas ou dos sócios quando esta apresentar um atraso na convocação, por um período superior a trinta dias da sua convocação anual. Verifica-se que a Lei nº 6.404/76 menciona um mês, enquanto a Lei nº 10.406/2002 refere-se a trinta dias.

O exame e o parecer do conselho sobre a documentação e as demonstrações financeiras são mencionados nas leis. A menção ocorre sobre livros e papéis da sociedade,

caixa, balancetes e demais demonstrações financeiras. O exame, convergente nas duas leis mencionadas, deve ocorrer de forma trimestral.

Somente na Lei nº 6.404/76 há menção à fiscalização dos atos dos administradores quanto ao cumprimento dos deveres e das obrigações, opinar sobre o relatório anual da administração e sobre as propostas da administração que devem ser submetidas a assembléias gerais.

Contudo, diante das atribuições discorridas, o IBGC (2007, p. 9) menciona o seguinte sobre o conselho fiscal:

pode servir como instrumento legal de implementação de uma política ativa de boas práticas de governança corporativa direcionada especialmente para a transparência e controle dos atos internos da companhia, quando o órgão e os seus membros atenderem a requisitos e regras de funcionamento que assegurem a efetividade de sua atuação e, especialmente, sua independência.

Denota-se que uma das atribuições do conselho fiscal está relacionada com a análise das demonstrações contábeis, que considerado com a diversidade e experiência necessárias aos integrantes deste órgão de GC, suas ações possam causar reflexos na qualidade das demonstrações contábeis.

#### 2.2.2.1.4 Auditoria interna

O *The Institute of Internal Auditors* (2011) define auditoria interna como uma garantia independente, objetiva e uma atividade de consultoria destinada a agregar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela ajuda a organização a cumprir os seus objetivos por meio de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia da gestão de riscos, controle e processo de governança.

O Conselho Federal de Contabilidade, por meio da Resolução nº 986, de 21 de novembro de 2003, faz a seguinte menção:

A Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

A Resolução nº 986, de 21 de novembro de 2003, do CFC faz o seguinte complemento:

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.

Verifica-se que os conceitos de auditoria interna emitidos pelo Instituto dos Auditores Internos e pelo Conselho Federal de Contabilidade são convergentes quando expõem que a auditoria interna tem uma abordagem sistematizada, com a finalidade de melhorar as operações, os controles internos e a gestão de riscos, visando à agregação de valor à empresa.

No conceito dado pelo Instituto dos Auditores Internos, há menção quanto à avaliação e melhoria do processo de governança, enquanto no conceito do Conselho Federal de Contabilidade não há uma menção direta neste aspecto, embora todos os itens abordados no conceito contribuam neste aspecto. A menção da auditoria interna como órgão atrelado ao processo de governança corporativa também é mencionado por Rittenberg e Schwieger (2005).

O escopo da auditoria interna é amplo e inclui a avaliação da abordagem de uma organização para identificar e gerenciar riscos, desenvolver e implementar controles eficazes, inclusive aos destinados a garantir a eficácia das operações, e para garantir que o processo de governança esteja funcionando efetivamente (RITTENBERG; SCHWIEGER, 2005).

A auditoria interna surgiu como uma disciplina interessante e um excelente campo de treinamento para cargos de futuros gestores. A ênfase na agregação de valor e na melhoria das operações alinha a auditoria interna aos acionistas, ao conselho de administração e com a gestão (RITTENBERG; SCHWIEGER, 2005). Este alinhamento com os acionistas, conselho de administração e com a gestão também é visualizado na Figura 5, em que a subordinação ocorre ao comitê de auditoria e com uma linha de relacionamentos ligada ao conselho fiscal, já a auditoria independente, ao diretor-presidente e ao próprio comitê de auditoria.

Com a Lei *Sarbanes Oxley* de 2002, com sua seção 404, a auditoria interna tem sido requisitada para ajudar as organizações a avaliar a efetividade e a qualidade dos controles internos que suportam os relatórios financeiros.

Neste aspecto, verifica-se que a auditoria interna constitui-se em um órgão de GC que tem características e ações que refletem na qualidade final dos relatórios financeiros. Este reflexo se dá por meio da análise permanente das operações da empresa, com a implementação e monitoramento dos mecanismos de mitigação de riscos, aprimoramento dos controles internos e alinhamento interno às diretrizes do conselho de administração.



#### 2.2.2.1.5 Auditoria independente

A auditoria independente, também chamada de auditoria externa, é a auditoria realizada por um profissional liberal, contador, individualmente ou associado a outro profissional liberal, portanto, sem vínculo empregatício com a empresa que é auditada. Para a tese, a auditoria independente é entendida na perspectiva da auditoria das demonstrações contábeis.

A Resolução nº 820, de 17 de dezembro de 1997, do Conselho Federal de Contabilidade, define a auditoria das demonstrações contábeis como “o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a sua adequação, consoante os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade e, no que for pertinente, a legislação específica”.

Com o processo de convergência das normas brasileiras de auditoria para as normas internacionais de auditoria, em 27 de novembro de 2009, a Resolução 820/97 foi revogada pela Resolução nº 1.203. A Resolução nº 1.203/2003 aprovou a NBC TA 200, objetivos gerais do auditor independente e a condução da auditoria em conformidade com normas de auditoria.

A Resolução nº 1.203/2003, destaca que a auditoria das demonstrações contábeis tem por objetivo:

aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável.

Para Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 31), a auditoria das demonstrações contábeis “envolve obtenção e avaliação de evidências a respeito das demonstrações contábeis de uma entidade, para emissão de parecer se sua apresentação está adequada, de acordo com os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos”.

Verifica-se nos conceitos sobre auditoria independente uma convergência no que concerne à análise das demonstrações contábeis para que ao final do trabalho do auditor seja emitido um parecer sobre a adequação das demonstrações analisadas. Esse entendimento é mencionado por Carvalho (1989, p. 54), ao mencionar que “o trabalho de auditoria materializa-se na emissão do correspondente parecer”. O parecer de auditoria tem o propósito de assegurar aos diversos usuários a confiança de que todos os aspectos relevantes foram

analisados e, portanto, sua credibilidade é assegurada pela revisão efetuada pelos auditores independentes. Nesse sentido, Carvalho (1989, p. 6) descreve que:

O Parecer do Auditor sobre as Demonstrações contábeis deve ser, em seu sentido mais amplo, o mais forte elemento voltado à necessidade de assegurar credibilidade, necessidade esta que acreditamos ser o anseio natural do usuário na busca da verdade como componente fundamental para prever o futuro e reduzir incertezas. Como tal, o Parecer dos Auditores é, essencialmente um instrumento de comunicação.

Observa-se que o parecer se torna um instrumento de comunicação entre diferentes usuários da informação contábil, como acionistas, agências reguladoras, mercado acionário, bem como toda a sociedade, os quais estão interessados na adequação das demonstrações contábeis da entidade de interesse. Esse ponto é reforçado pelo IBGC (2009a, p. 59) ao mencionar que “toda sociedade deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade”. O termo sociedade atribuído no conceito é entendido como empresa.

Entende-se que o auditor independente assume um papel significativo no contexto da Governança Corporativa, especificamente no que tange à qualidade das Demonstrações Contábeis. Ao entender que ao final de um trabalho de auditoria das demonstrações contábeis o auditor independente deve emitir seu parecer, este o fará após aplicação de diversos procedimentos que lhe assegurem que todos os aspectos relevantes das demonstrações contábeis foram analisados. Outro ponto significativo está na Lei *Sarbanes-Oxley* (2002), que relata que o auditor independente deve discutir com o comitê de auditoria, a qualidade das demonstrações contábeis produzidas.

### **2.2.3 Estudos anteriores relacionados aos agentes da Governança Corporativa**

Os estudos anteriores relacionados aos agentes internos de Governança Corporativa foram realizados por meio da base de dados *ProQuest*®, *Scopus*® e *Social Science Research Network* (SSRN)®. Para a busca dos artigos foram utilizadas as palavras: *board of director*, *audit committee*, *internal auditing*, *independent auditing*, *corporate governance*. A consulta foi efetuada nos títulos, resumos e palavras-chave. Efetuado o levantamento foram selecionados os artigos que tratavam do assunto específico.

A descrição dos estudos foi segregada por Conselho de Administração e Comitê de Auditoria, Conselho Fiscal, Auditoria Interna e Auditoria Independente.

#### 2.2.3.1 Estudos anteriores relacionados ao Conselho de Administração

O estudo realizado por Beasley (1996) traz uma análise empírica entre a composição do conselho de administração com fraudes nas demonstrações financeiras. Por meio de uma análise de 75 empresas fraudulentas com 75 empresas não fraudulentas, constatou-se que em empresas não fraudulentas há incidência de um maior número de membros independentes no conselho de administração, o que reduz a probabilidade de fraudes nas demonstrações financeiras.

Beasley e Salterio (2001) examinaram características do conselho de administração com a do comitê de auditoria de empresas de capital aberto do Canadá. Este estudo examina empiricamente a relação de três características entre o conselho de administração e duas características do comitê de auditoria através de uma amostra de 627 empresas de capital aberto do Canadá. Especificamente, este estudo analisa a associação da composição do Conselho de Administração, a segregação do presidente do conselho com cargo de presidente (CEO) da empresa, e tamanho do conselho com duas características do Comitê de Auditoria: (i) em que medida a composição do comitê de auditoria é excedida voluntariamente com membros externos; e (ii) na medida em que diretores externos do comitê de auditoria têm um conjunto amplo de informação financeira e conhecimentos pertinentes ao comitê de auditoria e experiência.

Os resultados sugerem que as empresas canadenses que incluem voluntariamente mais membros externos no comitê de auditoria que o mínimo obrigatório, têm conselhos amplos, mais propensos a separar a posição de presidente do conselho com a do presidente (CEO). As empresas que, voluntariamente, criam comitês de auditoria composto por membros externos possuem um conhecimento amplo sobre relatórios financeiros e conhecimentos e experiência de comitês de auditoria maiores e são menos propensos a serem presididos pelo CEO/Presidente.

Geller (2009) realizou um estudo sobre os conselhos de administração dos bancos latino-americanos no período entre 2001 e 2007 com objetivo principal de lançar luz sobre as características do conselho de administração no setor bancário latino-americano. Em uma amostra de 17 bancos e 198 diretores no período entre 2001 e 2007, observou-se uma baixa

proporção de diretores do sexo feminino (5,6%), alta proporção de diretores com experiência no setor bancário anterior (76,5%) e com prévia educação em finanças, economia ou contabilidade (52,5%). Também foi observado que diretores mais jovens (até 60 anos) eram mais propensos a ter níveis mais elevados de educação e de ter estudado no exterior. Os conselhos de bancos latino-americanos tiveram uma média de 9,62 diretores (em comparação com 18 na Europa e no Reino Unido, de acordo com Adams e Mehran, 2003), e uma média de 41,05% conselheiros independentes (em comparação com 68,7% na Europa e EUA de acordo com Adams e Mehran, 2003).

Gupta (2005) realizou um estudo denominado a independência do conselho e governança corporativa, evidências das renúncias dos conselheiros. O autor discorre que é evidente que a independência do conselho de administração é considerada um componente importante das estruturas de governança corporativa das empresas. No entanto, a evidência empírica sobre o impacto da estrutura do conselho de administração no desempenho da empresa é misto. Dado que as empresas empregam uma variedade de mecanismos de governança para controlar os problemas de agência, o significado da independência do conselho pode depender da força dos mecanismos de governança. Gupta (2005) verifica a importância da independência do conselho de administração do ponto de vista de um investidor, ao examinar a reação do mercado aos anúncios de demissão de um membro do conselho. Os achados indicam que os investidores reagem mais negativamente quando um conselheiro independente demite-se do conselho do que quando um *inside* ou *um grey director* renuncia ao cargo.

#### 2.2.3.2 Estudos anteriores relacionados ao Comitê de Auditoria

No estudo de Kalbers e Forgaty (1993) foi investigada a relação entre o Poder dos Comitês de Auditoria e a sua eficácia. Para testar esta relação foi enviado um questionário aos representantes dos Comitês de Auditoria de 90 corporações norte americanas. Duas análises preliminares confirmaram as expectativas sobre os elementos da eficácia e do poder. A eficácia consistiu em três domínios de supervisão: a informação financeira, os auditores externos e o controle interno. Em termos de poder organizacional, a autoridade formalizada por escrito juntamente com o apoio da alta administração desempenham os papéis mais importantes no poder do Comitê de Auditoria no que diz respeito à eficácia.

Menon e Williams (1994) utilizaram dois indicadores, como a frequência de reuniões e a composição, para verificar o nível de confiança dos comitês de auditoria. Verificou-se que alguns Comitês de Auditoria não se reuniram durante o ano ou se reuniram somente uma vez. Observou-se nos Comitês de Auditoria membros do corpo gestor da empresa, o que se entende como incompatível com o papel de monitoramento da gestão. Constatou-se que Comitês em que há maior número de membros independentes, esses são mais ativos. O estudo também mostrou que a frequência das reuniões está associada com o tamanho da empresa.

Vicknair, Hickman e Carnes (1993) analisaram uma base de 100 empresas da NYSE que incluem demonstrações de um período analisado de 1980 a 1987. Foi constatado que cerca de 74% dos Comitês de Auditoria eram constituídos por pelo menos um membro considerado *grey director*.

McMullen (1996) realizou um estudo com o objetivo de verificar se a existência do Comitê de Auditoria está associada a uma menor incidência de erros, irregularidades e outros indicadores de informação financeira duvidosa. O estudo utilizou as seguintes variáveis como medidas: ações judiciais de acionistas alegando gestão fraudulenta, reformulações de lucros trimestrais, as ações da SEC, atos ilegais, *turnover* de auditores envolvendo desacordo contábil. Os resultados convergem para a associação entre a presença de um Comitê de Auditoria e relatórios financeiros mais confiáveis. Os resultados fornecem evidência de que as empresas com informações financeiras confiáveis são mais propensas a ter Comitês de Auditoria.

Abbott, Park e Parker (2000) examinaram o impacto na redução de práticas fraudulentas nas demonstrações contábeis, por meio da análise da independência e das atividades executadas pelo Comitê de Auditoria. O estudo analisou uma amostra de 156 empresas, sendo 78 empresas sancionadas pela SEC e 78 empresas sem sanções, porém com tamanho, setor e tempo de existência semelhantes. Os autores concluem que as empresas com Comitês de Auditoria compostos por conselheiros independentes e que têm uma frequência de reunião de pelo menos duas vezes por ano são menos propensas a serem sancionadas por divulgação de demonstrações contábeis fraudulentas ou enganosas.

Carcello e Neal (2000) examinaram a relação entre independência do comitê de auditoria e os relatórios da auditoria. Foram verificadas empresas enfrentando dificuldades financeiras, considerando-se a relação entre o percentual de membros independentes no Comitê de Auditoria e a probabilidade de emissão de um relatório de continuidade das operações da empresa. Para as empresas com maiores dificuldades financeiras e com a

maioria dos membros do Comitê de Auditoria não independentes, não haverá apoio dos membros do Comitê de Auditoria sobre o tipo do relatório de auditoria emitido.

DeZoort e Salterio (2001) investigaram se a experiência dos membros do comitê de auditoria e o conhecimento em demonstrações financeiras afetam suas decisões em situações de conflito entre o auditor independente e a gestão. Foram verificados como 68 membros canadenses de Comitês de Auditoria reagem em uma divergência entre o auditor e os gestores sobre um problema envolvendo escolhas e políticas contábeis.

Constatou-se que um Comitê de Auditoria com membros independentes e conhecimento de relatórios de auditoria foi associado positivamente ao apoio do auditor em uma disputa entre auditor e gestores. Além disso, conselho e experiência em gestão, simultaneamente, resultam em menos apoio ao auditor. Conhecimento em demonstrações financeiras não foi associado com apoio dos membros do Comitê de Auditoria para com o auditor.

Carcello, Hermanson e Neal (2002) analisaram o conteúdo de 150 relatórios que descrevem as atividades executadas pelo Comitê de Auditoria. O principal objetivo é entender as atividades do Comitê de Auditoria e identificar possíveis áreas de melhorias do Comitê. Constatou-se alta conformidade do que é obrigatório nas funções do Comitê de Auditoria com o que é divulgado em seus relatórios, como informações relacionadas à revisão e discussão das demonstrações financeiras com a gestão. No entanto, a divulgação voluntária de atividades do Comitê de Auditoria foi mais comum para instituições financeiras, grandes empresas, companhias listadas na NYSE e empresas com maior número de membros independentes no Comitê.

DeZoort et al (2002) tiveram como objetivo avaliar os estudos sobre a eficácia dos Comitês de Auditoria para servir como orientação para pesquisas futuras. Utilizaram-se quatro componentes os quais os autores entendem como componentes que influenciam na eficácia de um Comitê de Auditoria, sendo a composição, a autoridade, os recursos e a diligência. Os resultados demonstram diversos *insights* importantes e inúmeras oportunidades para melhor compreensão dos Comitês de Auditoria.

No estudo de Krishnan (2005) foi utilizada a variável independência dos membros do Comitê de Auditoria ao estudar a associação da qualidade do Comitê de Auditoria com o controle interno das empresas. A qualidade do comitê de auditoria é medida em três dimensões: o seu tamanho, sua independência e seu conhecimento. Os problemas de controle interno são observados em dois níveis de gravidade crescente: condições relatáveis e fraquezas materiais. Foi identificada uma amostra inicial de empresas num período de 1994-

2000 naquelas que tiveram a troca de auditores, observadas no relatório Form 8-K disponível na SEC. Nesses relatórios foram observados os problemas de controles internos. A amostra final ficou com 128 empresas. Os resultados indicam que os Comitês de Auditoria independentes e com experiência financeira são significativamente menos prováveis de serem associados com incidência de problemas de controle interno, constatados para ambos os níveis de problemas de controle interno.

Bronson et al (2009) analisam se a composição de um Comitê de Auditoria totalmente independente é necessária para obtenção de resultados eficazes de monitoramento, frente ao debate de amenizar as exigências da SOX para empresas pequenas e estrangeiras. Os resultados sugerem que os benefícios da independência dos membros do Comitê de Auditoria são alcançados somente quando o Comitê de Auditoria é completamente independente. Estes resultados fornecem suporte para a exigência da SOX, de que os comitês de auditoria devem ser compostos somente por membros independentes.

Sharma, Naiker e Lee (2009) verificaram os determinantes da frequência de reuniões do comitê de auditoria em um sistema de governança voluntário na Nova Zelândia. Neste estudo, examinou-se os determinantes da frequência das reuniões do comitê de auditoria em um sistema de governança voluntária, na Nova Zelândia. Descobrimos que várias diretorias, Comitê de Auditoria independente e um presidente independente do Comitê de Auditoria são negativamente associados com a frequência de reuniões. Outras variáveis associadas negativamente com a frequência das reuniões incluem um auditor “Big 4”, oportunidades de crescimento e setor regulamentado. A frequência de reunião do comitê de Auditoria está positivamente associada com o tamanho do Comitê e o nível de participação institucional e gerencial. Concluiu-se também que a *expertise* em finanças e a independência do comitê estão positivamente associadas com a frequência das reuniões, quando o risco de falsas demonstrações financeiras é maior.

### 2.2.3.3 Estudos anteriores relacionados ao Conselho Fiscal

Como o Conselho Fiscal tem uma concepção por meio da Lei 6.404 de 1976 para as empresas brasileiras, buscou-se analisar estudos anteriores realizados no Brasil. Neste sentido, tem o estudo de Escuder (2006), que verificou a opinião dos membros do conselho fiscal das empresas listadas nos níveis de GC do BM&FBOVESPA quanto à adequação ou não das organizações nas práticas de boa Governança Corporativa previstas no guia de orientação ao

conselho fiscal do IBGC. De forma complementar, verificou-se a percepção desses conselheiros fiscais quanto à importância dessas práticas para a criação de valor aos acionistas. A conclusão foi de que os conselheiros fiscais têm conhecimento de suas funções e das referidas práticas, que geram valor aos acionistas.

Trapp (2009), que teve como objetivo avaliar se a existência de conselho fiscal nas empresas de capital aberto brasileiras influencia no nível de gerenciamento de resultados praticados, bem como analisar se a qualificação contábil dos conselheiros fiscais também exerce influência sobre os números reportados. Nesse estudo, os resultados sugerem que a existência do conselho fiscal está relacionada a menores níveis de gerenciamento de resultados. Também se constatou que quanto mais estruturada se apresenta a governança corporativa da empresa, a qualificação do conselheiro fiscal também é um item que influencia na melhoria da informação contábil divulgada ao público externo.

Furuta (2010) teve como objetivo identificar características das empresas que operam no Brasil e possuem ADRs que estão associadas com a formação do Comitê de Auditoria ou o Conselho Fiscal adaptado após a Lei *Sabanes-Oxley*. A autora, dentre diversos achados, expõe que não houve consenso de opinião entre os executivos das empresas e os analistas de mercado quanto ao Conselho Fiscal ser mais adaptável que o Comitê de Auditoria ao ambiente de negócios brasileiros, quanto às funções dos dois órgãos serem distintas e quanto aos custos associados à formação do Comitê de Auditoria. A autora destaca que esse assunto, Comitê de Auditoria *versus* Conselho Fiscal adaptado, precisará ser mais pesquisado e acompanhado por apresentar nesta pesquisa, entendimentos divergentes.

#### 2.2.3.4 Estudos anteriores relacionados à Auditoria Interna

Scarborough, Rama e Raghunandan (1998) estudaram a composição dos Comitês de Auditoria e sua relação com a auditoria interna. Os resultados indicam que os Comitês de Auditoria não formados por *insiders* eram mais prováveis do que os Comitês de Auditoria formados com um ou mais *insiders*, terem reuniões frequentes com o principal auditor interno e de revisar o programa e os resultados da auditoria interna.

Raghunandan, Read e Rama (2001) verificaram a associação entre a composição do comitê de auditoria e de interação com o comitê de auditoria interna. Com base nas respostas de 114 chefes de auditoria interna de empresas públicas, os resultados indicam que os comitês compostos exclusivamente por membros independentes e com pelo menos um membro com



um conhecimento contábil ou financeiro são mais prováveis de terem acesso ao auditor interno principal. Constataram também que os comitês compostos exclusivamente por membros independentes têm reuniões mais longas com o auditor interno principal e que analisam as propostas de auditoria interna e os resultados da auditoria interna. Os autores ressaltam a convergência dos resultados com as recomendações do BRC (1999) quanto à composição do comitê de auditoria.

Goodwin (2003) analisa separadamente a influência da independência e experiência financeira sobre as relações Comitê de Auditoria com as funções da Auditoria Interna. Foram utilizados dados de empresas públicas e privadas da Austrália e Nova Zelândia. Os dados foram coletados por meio de um questionário enviado aos chefes dos auditores internos. Os resultados sugerem que a independência e experiência financeira têm um impacto sobre as relações do Comitê de Auditoria com a Auditoria Interna. Verificou-se que a independência é mais associada a questões de processo, enquanto experiência financeira está associada à medida em que o Comitê de Auditoria analisa o trabalho da função de Auditoria Interna.

James (2003) analisou se a estrutura dos relatórios do departamento de auditoria interna da empresa e relatórios de auditoria interna terceirizada afeta a percepção dos usuários das demonstrações financeiras quanto à capacidade da função da auditoria interna de evitar a fraude financeira. Concluiu-se que a estrutura dos relatórios de auditoria interna da empresa e auditoria interna terceirizada são capazes de afetar a percepção dos usuários quanto à proteção contra fraude financeira. Testes fornecem evidências de que os relatórios do departamento de auditoria interna ao Comitê de Auditoria são percebidos como mais capazes de evitar a fraude financeira e maior probabilidade de relatar fraude detectada do que os relatórios à alta administração.

Sarens, De Beelde e Everaert (2009) realizaram um estudo com base em quatro estudos de caso belga, com intuito de fornecer *insights* sobre o que impulsiona o Comitê de Auditoria a procurar o apoio da função de Auditoria Interna, e o que faz um *expert* na função de Auditoria Interna proporcionar conforto ao Comitê de Auditoria. Concluiu-se que os Comitês de Auditoria buscam conforto em relação ao ambiente de controle e conseqüentemente aos controles internos. Além da função tradicional da auditoria interna no papel de *assurance*, o seu empenho em melhorar os controles internos fornece um nível significativo de conforto para o Comitê de Auditoria. Conhecimento dos auditores internos exclusivos sobre o risco, gestão e controle interno, combinada com as competências pessoais e comportamentais, lhes permite oferecer este conforto. Além disso, a sua posição interna, a

sua familiaridade com a empresa e sua proximidade das pessoas em toda a empresa contribui para os auditores internos serem uma grande fonte de conforto para o Comitê de Auditoria.

### 2.2.3.5 Estudos anteriores relacionados à Auditoria Independente

Cohen e Hano (2000) investigaram o impacto da qualidade da governança corporativa e da filosofia de controle gerencial no planejamento prévio (decisões relacionadas com o processo de aceitação do cliente) e no julgamento do planejamento da auditoria. Tanto a governança corporativa como a filosofia de controle gerencial referem-se à partilha do poder entre as partes interessadas e à proteção dos interesses dos acionistas.

Verificou-se como dois importantes fatores de risco em nível macro afetam decisões no planejamento prévio e planejamento e têm duas descobertas que poderiam ter implicações significativas para as práticas de auditoria. Em primeiro lugar, este estudo sugere que os auditores estão sensíveis à governança corporativa e a filosofia de controle gerencial nos dois momentos do planejamento. Em segundo lugar, enquanto os auditores ajustam a extensão do teste em uma maneira consistente com suas avaliações de risco, houve uma significativa incerteza e falta de consenso sobre ajustes no calendário de testes.

Abbott e Parker (2000) verificaram a associação de um comitê de auditoria com membros independentes e a relação deste com a contratação de auditores externos, especialistas no ramo de atividade da empresa. Os autores argumentam que o aumento dos custos com litígios constituem um incentivo para que os comitês de auditoria exijam um nível superior de qualidade da auditoria, associado a um auditor especialista no setor. Utilizou-se uma amostra de 500 empresas listadas na NYSE e AMEX selecionados aleatoriamente de uma lista de empresas com dados financeiros e do auditor disponíveis na base *Compustat* entre 1994 e 1995. Os resultados sugerem que Comitês de Auditoria, independentes e ativos, são propensos a selecionarem auditores independentes especialistas no setor da empresa e que a especialização do auditor se constitui em um elemento importante na seleção do auditor.

Beasley e Petroni (2001) pesquisaram a seleção de auditores independentes com a relação de membros independentes do conselho de administração e o tipo de auditor independente selecionado. A definição do tipo de auditor selecionado foi um especialista na atividade da empresa que seja um *Big 6*, um não especialista na atividade da empresa, mas

que seja um *Big 6*, um não especialista na atividade sendo um *Big 6* e um auditor independente não sendo um dos *Big 6*.

Foram examinadas 681 seguradoras e constatou-se que dependendo do tamanho da seguradora, da estrutura organizacional, das condições financeiras e da dispersão geográfica, a probabilidade de uma seguradora contratar um especialista *Big 6* aumenta com a percentagem de aumento de membros independentes no conselho de administração. No entanto, não foi encontrada uma associação entre a composição de um conselho de administração e a sua escolha de um *Big 6* especialista no setor ou não. Isto sugere que, em um setor especializado como seguros, os conselhos de administração independentes podem considerar mais importante a variável “especialidade no setor” do que ser um auditor *Big 6* ou não.

Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2002) examinaram o impacto de vários fatores da governança corporativa, tais como o Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria, sobre o processo de auditoria. Foi realizada uma entrevista semi-estruturada com 36 auditores sobre as auditorias em curso na análise de governança corporativa no processo de auditoria. Com base em experiências nos clientes, os auditores apontam uma série de pontos de vista sobre os elementos incluídos na rubrica de governança corporativa. Mais significativamente, os auditores vêem a gestão como o principal condutor de governança corporativa.

A inclusão da gestão de topo no “mosaico de governança corporativa” é incompatível com o que preceitua a teoria da agência em que o conselho de administração e outros mecanismos é que servem como um meio para supervisionar ações da gestão como forma de proteger as partes interessadas.

Os auditores consideram a governança corporativa um fator especialmente importante na fase de aceitação do cliente. Além disso, apesar da importância na literatura acadêmica, na comunidade empresarial e por órgãos reguladores em diferentes países, vários respondentes destacam suas experiências com seus clientes e sugerem que os Comitês de Auditoria geralmente são ineficazes e falta poder suficiente para ser um mecanismo de governança forte.

Abbott et al (2003) verificaram a associação entre as características do Comitê de Auditoria e honorários de auditoria, com dados divulgado na SEC. Os autores estabeleceram a hipótese de que os honorários de auditoria serão positivamente associados com a independência do Comitê de Auditoria, *expertise* financeira e a frequência de reuniões. Foi verificada uma amostra de 492 empresas de auditoria. Verificou-se que a independência do Comitê de Auditoria (definido como um Comitê de Auditoria composto inteiramente por membros independentes) e com conhecimentos na área financeira (definido como um Comitê

Auditoria que contém pelo menos um membro com *expertise* financeira) são significativamente e positivamente associados com honorários de auditoria. Frequência das reuniões (definido como um Comitê de Auditoria, que se reúne pelo menos quatro vezes ao ano) não foi associada com taxas mais elevadas de auditoria nos níveis convencionais.

#### **2.2.4 Qualidade das demonstrações contábeis**

O objetivo principal da contabilidade é fornecer informações para diversos usuários tomarem decisões. Iudícibus (2009) menciona que para tanto, há duas abordagens distintas, sendo que a primeira delas é fornecer um único conjunto de informações básicas para todos os usuários. Já a segunda é fornecer um cadastro diferenciado de informações, ou seja, para cada usuário, a contabilidade prepararia informações distintas, tendo como foco, o objetivo do usuário.

Como a segunda alternativa ocasionaria mais custos, seja de tempo ou pessoas, é preparado um único conjunto de demonstrações contábeis para atender a todos os usuários. Inclusive esta é a orientação da estrutura conceitual básica. Conforme o Pronunciamento Básico (CPC 00, 2008), as demonstrações contábeis satisfazem as necessidades comuns da maioria dos seus usuários, uma vez que quase todos eles utilizam essas demonstrações contábeis para a tomada de decisões econômicas.

Para tornar a informação contábil útil para tomada de decisão, é necessário que essa tenha qualidade. Assim, surgiram as características qualitativas das demonstrações contábeis. Hendriksen e Van Breda (1999) mencionam que as características qualitativas foram definidas como sendo as propriedades da informação que são necessárias para torná-la útil.

O Pronunciamento Conceitual (2008) estabelece quatro principais características qualitativas que tornam as demonstrações contábeis úteis para os usuários, sendo a compreensibilidade, a relevância, a confiabilidade e a comparabilidade.

A compreensibilidade diz respeito a que as informações apresentadas nas demonstrações contábeis devem ser prontamente entendidas pelos usuários. Neste sentido, presume-se que os usuários tenham um conhecimento razoável dos negócios, atividades econômicas e contabilidade e a disposição de estudar as informações com razoável diligência (CPC 00, 2008). Hendriksen e Van Breda (1999) aduzem que esta característica é classificada como específica ao usuário, uma vez que a compreensão da informação proposta depende da natureza do usuário. O Pronunciamento Conceitual também ressalta que informações sobre

assuntos complexos não devem ser excluídas em nenhuma hipótese, inclusive sob o pretexto de que seria difícil para certos usuários as entenderem.

Outra característica qualitativa é a relevância. Hendriksen e Van Breda (1999) comentam que têm havido muitas definições de relevância. Os autores asseveram que em seu nível mais básico, a informação relevante é a informação pertinente à questão sendo analisada. Conforme os autores, a informação pode ser pertinente de pelo menos três maneiras: afetando metas, afetando a compreensão e afetando decisões.

A relevância para metas é alcançada quando a informação permite que as metas dos usuários sejam atingidas. É de difícil determinação quando as metas são subjetivas. A relevância para semântica é alcançada quando o destinatário da informação compreende o significado pretendido da informação divulgada. E a relevância para tomada de decisões é alcançada quando a informação facilita a tomada de decisões pelos usuários (HENDRIKSEN; VAN BREDÁ, 1999).

O Pronunciamento conceitual básico também apresenta um conceito de relevância. Conforme o CPC 00 (2008) as informações são relevantes quando podem influenciar as decisões econômicas dos usuários, auxiliando-os a avaliar o impacto de eventos passados, presentes ou futuros, ou confirmando ou corrigindo as suas avaliações anteriores. A estrutura conceitual ainda alerta que a relevância das informações é afetada pela sua natureza e materialidade. Uma informação é material se a sua omissão ou distorção puder influenciar as decisões econômicas dos usuários, tomadas com base nas demonstrações contábeis (CPC 00, 2008).

Para ser útil, a informação deve ser confiável, ou seja, deve estar livre de erros ou vieses relevantes e representar adequadamente aquilo que se propõe a representar (CPC 00, 2008). Para que alguém confie nas informações, é primordial que elas representem fielmente os fenômenos que pretendem representar e pressupõe a ausência de avaliação subjetiva e viés pessoal (HENDRIKSEN; VAN BREDÁ, 1999). O CPC conceitual ainda alerta que uma informação pode ser relevante, mas a tal ponto não confiável em sua natureza ou divulgação que o seu reconhecimento pode, potencialmente, distorcer as demonstrações contábeis.

Por fim, há a comparabilidade, sendo esta “a qualidade da informação que permite aos usuários identificar semelhanças e diferenças entre dois conjuntos de fenômenos econômicos” (HENDRIKSEN; VAN BREDÁ, 1999, p. 101). Deste modo, os usuários devem poder comparar as demonstrações contábeis de uma entidade ao longo do tempo, a fim de identificar tendências na sua posição patrimonial, financeira e econômica. Também serem capazes de comparar as demonstrações contábeis de diferentes entidades, a fim de avaliar, em termos

relativos, a sua posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mutações na posição financeira.

Uma importante implicação da característica qualitativa da comparabilidade é que os usuários devem ser informados das práticas contábeis seguidas na elaboração das demonstrações contábeis, de quaisquer mudanças nessas práticas e também o efeito de tais mudanças. Os usuários precisam ter informações suficientes que lhes permitam identificar diferenças entre as práticas contábeis aplicadas a transações e eventos semelhantes, usadas pela mesma entidade de um período a outro e por diferentes entidades (CPC 00, 2008).

Salienta-se que a necessidade de comparabilidade não deve ser confundida com mera uniformidade e não se deve permitir que se torne um impedimento à introdução de normas contábeis aperfeiçoadas. Não é apropriado que uma entidade continue contabilizando da mesma maneira uma transação ou evento se a prática contábil adotada não está em conformidade com as características qualitativas de relevância e confiabilidade. Também é inapropriado manter práticas contábeis quando existem alternativas mais relevantes e confiáveis (CPC 00, 2008).

Paulo (2009), a partir de revisão da literatura, menciona que a qualidade da informação contábil pode ser considerada como um conjunto de diversas dimensões (atributos), tais como persistência, conservadorismo, gerenciamento dos resultados contábeis, qualidade na mensuração dos *accruals*, transparência, nível de *disclosure*, relação dos números contábeis com o desempenho dos preços das ações ou do valor de mercado da firma.

Desta maneira, observa-se que não há apenas os atributos expostos na estrutura conceitual básica como sendo os que caracterizam uma informação com qualidade. Verifica-se que há pesquisas com diferentes enfoques de qualidade das informações contábeis.

McDaniel et al. (2002) verificaram como é a avaliação da qualidade das demonstrações financeiras por especialistas em finanças *versus* os alfabetizados em finanças. Como entendimento de qualidade das demonstrações financeiras, utilizaram a relevância, confiabilidade e comparabilidade, definidos no *Statement of Financial Accounting Concepts* (SFAC) nº 2.

Outros estudos relacionam a qualidade das demonstrações contábeis associadas a fortes mecanismos de governança corporativa (MYRING e SHORTRIDGE, 2010 e KLAI e OMRI, 2011). Rainsbury, Bradbury e Cahan (2009) verificam a associação entre os Comitês de Auditoria sobre a qualidade dos relatórios financeiros e honorários de auditoria externa em um ambiente onde a formação do Comitê de Auditoria foi regulamentada. Encontraram

evidências de que boas práticas do Comitê de Auditoria melhoraram a qualidade da informação financeira.

Há estudos que relacionam a qualidade das informações contábeis com o gerenciamento de resultados, a oportunidade do reconhecimento de perdas e métricas de relevância de valor (*value relevance*). Neste sentido, informações contábeis que demonstram baixos níveis de gerenciamento de resultados, que reconhecem perdas oportunamente e elevado *value relevance* nos resultados e no valor patrimonial, correspondem a informações contábeis de qualidade (BARTH; LANDSMAN e LANG, 2008).

Yoon (2007) em sua tese de doutorado abordou a qualidade da informação contábil considerando a qualidade dos *accruals*, a persistência e previsibilidade, a suavização, a confiabilidade e a relevância, oportunidade e o conservadorismo.

Como visto, há diversas possibilidades de relacionar qualidade da informação contábil. Entende-se que boa qualidade na informação contábil se estende, por consequência, para as demonstrações contábeis.

A qualidade das demonstrações contábeis, neste estudo, se apresenta como demonstrações revestidas das características qualitativas destacadas no CPC 00 (2008) e por Hendriksen e Van Breda (1999) e ausentes de gerenciamentos de resultados. Este entendimento foi declarado aos participantes do *focus group* e das entrevistas como forma de alinhamento das concepções conceituais para realização das discussões e entrevistas.

## **2.2.5 Características e ações dos agentes internos da governança corporativa**

As características dos agentes internos da Governança Corporativa são definidas nesta pesquisa como os atributos mais observados, aquilo que é próprio e percebido como mais recorrente em pesquisas sobre estes agentes. No entanto, as ações são a forma de proceder dos agentes internos da GC acerca das principais características observadas.

Assim, na sequência são destacadas quatro características utilizadas neste estudo: a composição, a independência, o conhecimento e experiência e o poder.

### **2.2.5.1 Composição**

A Composição é discutida pelo tamanho dos agentes internos da governança corporativa. O tamanho, por meio da quantidade de membros, é observado em diversos estudos. Beasley e Salterio (2001) estudaram a quantidade de membros atrelada ao conselho

de administração, quando examinaram características do conselho de administração com a do comitê de auditoria de empresas de capital aberto do Canadá.

O IBGC (2009a) menciona que o número de membros do conselho de administração deve variar de no mínimo cinco e no máximo onze membros, que deve variar pelo porte da empresa, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidades de criação de comitês. O IBGC diverge da Lei nº 6.404, de 17 de dezembro de 1976, que estabelece um número mínimo de três membros no conselho de administração.

DeZoort et al. (2002) utilizaram o número de membros vinculados a recursos necessários para que se tenha um comitê de auditoria eficaz. DeZoort et al. (2002) postulam que dentre os recursos necessários para se ter um comitê de auditoria eficaz, inclui-se um número suficiente de membros que gere um debate substantivo e que trate de questões emergentes como o acesso à gestão, auditores externos e auditores internos. O *Blue Ribbon Committee* (1999) menciona que o comitê de auditoria deverá ser composto, no mínimo, por três membros.

Para o conselho fiscal, a Lei nº 6.404, de 17 de dezembro de 1976, estabelece um número mínimo de três membros e um máximo de cinco membros.

#### 2.2.5.2 Independência

A outra característica relacionada aos agentes internos da GC é a independência dos membros destes agentes. O conceito de independência é exposto pelo IBGC (2009a) ao mencionar três tipos de conselheiros: o independente, o externo e o interno.

O membro independente é denominado por Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004, p. 92) como diretor independente e explicam que “são definidos como não funcionários, sem vínculo com a empresa e sua direção, exceto no papel de diretor”. O IBGC (2009a, p. 37) descreve que o conselheiro independente se caracteriza por:

- a) Não ter qualquer vínculo com a organização, exceto participação não relevante no capital;
- b) Não ser sócio controlador, membro do grupo de controle ou de outro grupo com participação relevante, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ligado a organizações relacionadas ao sócio controlador;
- c) Não estar vinculado por acordo de acionistas;
- d) Não ter sido empregado ou diretor da organização (ou de suas subsidiárias) há pelo menos, 3 anos;
- e) Não ser ou ter sido, há menos de 3 anos, conselheiro de organização controlada;
- f) Não estar fornecendo, comprando ou oferecendo (negociando), direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos a organização em escala relevante para o conselheiro ou a organização;
- g) Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da organização;



- h) Não receber outra remuneração da organização, além dos honorários de conselheiro (dividendos oriundos de participação não relevante no capital estão excluídos desta restrição);
- i) Não ter sido sócio, nos últimos 3 anos, de firma de auditoria que audite ou tenha auditado a organização neste mesmo período;
- j) Não ser membro de entidade sem-fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas;
- k) Manter-se independente em relação ao diretor executivo (CEO);
- l) Não depender financeiramente da remuneração da organização.

Como conselheiro externo, o IBGC (2009a, p. 36) menciona que “são conselheiros que não têm vínculo atual com a organização, mas não são independentes. Por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou funcionários do grupo controlador e seus parentes próximos, etc”. O conselheiro externo pode ser entendido com o que Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004, p. 92) denominam de *grey director*, que “não são definidos como empregados, que podem ter um relacionamento passado ou presente com a empresa ou com a sua gestão, tais como grau de parentesco, serem consultores, fornecedores”.

Os conselheiros internos são definidos pelo IBGC (2009a, p. 36) como “conselheiros, que são diretores ou funcionários da organização”.

O IBGC (2009a) destaca que “é recomendável que o conselho seja composto apenas por conselheiros externos e independentes.”

Entretanto, a independência do conselheiro não se restringe somente aos requisitos emanados por normas ou leis. Caso algum conselheiro sentir-se pressionado por algum gestor ou grupo de sócios para o exercício de suas funções, o mesmo deve assumir uma conduta de independência ao votar, ou até renunciar a seu cargo sem prejuízo a eventual formulação de denúncia à Assembléia de Acionistas e/ou órgão regulador (IBGC, 2009a).

A independência pode ser observada como variável de análise em diversas pesquisas. Vicknair, Hickman e Carnes (1993), ao verificarem uma base de 100 empresas da NYSE, constataram que em cerca de 74% dos comitês de auditoria dessas empresas, havia pelo menos um membro considerado *grey director*.

Beasley (1996) faz uma análise empírica entre a composição do conselho de administração com fraudes nas demonstrações financeiras e constata que empresas onde há incidência de um maior número de membros independentes no conselho de administração, reduzem a probabilidade de fraudes nas demonstrações financeiras.

Carcello e Neal (2000) examinaram a relação entre independência do comitê de auditoria e os relatórios da auditoria. Abbott e Parker (2000) verificaram a associação de um

comitê de auditoria com membros independentes e a relação deste com a contratação de auditores externos, especialistas no ramo de atividade da empresa.

Abbott, Park e Parker (2000) examinaram como a independência e atividades executadas pelo comitê de auditoria, em conjunto, impactam na redução de práticas fraudulentas nas demonstrações financeiras.

Beasley e Salterio (2001) utilizaram também a independência vinculada ao conselho de administração ao pesquisar características do conselho de administração com características do comitê de auditoria de empresas de capital aberto do Canadá.

Goodwin (2003) analisa separadamente a influência da independência e experiência financeira dos membros do comitê de auditoria relacionados com as funções da auditoria interna. Krishnan (2005) utilizou a variável independência dos membros do comitê de auditoria ao estudar a associação da qualidade do comitê de auditoria com o controle interno das empresas.

Bronson et al (2009) analisam se a composição de um comitê de auditoria totalmente independente é necessário para obtenção de resultados eficazes de monitoramento, frente ao debate de amenizar as exigências da SOX para empresas pequenas e estrangeiras.

#### 2.2.5.3 Conhecimento e experiência

Outra característica observada na literatura acerca dos membros dos agentes internos da GC se refere ao conhecimento e experiência. O *Blue Ribbon Committee* (1999), em seu relatório de recomendações para comitê de auditoria, faz dez recomendações para melhoria da eficácia deste órgão. Uma das recomendações se refere a ter um comitê de auditoria composto por, no mínimo, três membros com conhecimento financeiro, ou buscar este conhecimento num período após sua nomeação. É destacado também, que pelo menos um destes membros deva ter conhecimentos aprofundados de contabilidade ou relacionados com gestão financeira.

No estudo de Beasley e Salterio (2001) foram utilizadas variáveis denominadas conhecimento financeiro e experiência em comitê de auditoria ao pesquisar características do conselho de administração, com características do comitê de auditoria de empresas de capital aberto do Canadá. O conhecimento financeiro tratado pelos autores se refere a conhecimento suficiente de contabilidade e auditoria.

DeZoort e Salterio (2001) investigaram se a experiência dos membros do comitê de auditoria e o conhecimento em demonstrações financeiras afetam suas decisões em situações de conflito entre o auditor independente e a gestão.

McDaniel et al. (2002) apresentaram uma discussão acerca da qualidade das demonstrações financeiras observadas por meio dos membros de Comitês de Auditoria com *expertise* financeira comparados com membros que foram alfabetizados financeiramente.

O IBGC (2009a) menciona que o Conselho, como um colegiado, deve buscar reunir competências tais como conhecimentos contábeis, em finanças, jurídico, dos negócios da organização e dos mercados nacional e internacional. Também deve possuir experiência de participação em outros Conselhos de administração, como executivo sênior, em gestão de mudanças e administração de crises, em identificação e controle de riscos e em gestão de pessoas.

Quando se trata de membros do comitê de auditoria, reafirma-se que a maioria dos membros deste, ou pelo menos um deles deve possuir qualificações nas áreas de contabilidade, auditoria e/ou finanças.

#### 2.2.5.4 Poder

O Poder é muitas vezes caracterizado como uma parte intrínseca das relações sociais e como um elemento implícito no controle da ação organizacional, na qual componentes de organizações devem possuir poder para desempenhar as suas responsabilidades (KALBERS; FORGARTY, 1993).

O Poder está implícito nos diversos órgãos internos da GC, uma vez que, para desempenhar suas funções, o Poder se apresenta em diferentes formas de ação. Uma dessas ações se consubstancia na seleção dos auditores independentes. Abbott e Parker (2000) estudaram o processo de seleção dos auditores independentes, por meio do comitê de auditoria, sob argumentação de que se deve ter um nível elevado de qualidade de auditoria devido às preocupações com perdas monetárias ou de reputação que podem resultar mediante sanções da SEC.

Beasley e Petroni (2001) também pesquisaram a seleção de auditores independentes com a relação de membros independentes do conselho de administração e o tipo de auditor independente selecionado, um especialista na atividade da empresa que seja um *Big 6*, um não especialista na atividade da empresa, mas que seja um *Big 6*, um não especialista na atividade sendo um *Big 6* e um auditor independente não sendo um dos *Big 6*.

Krell (2006) discute novas dinâmicas sobre a contratação de auditores. O autor expõe que os critérios que informam as decisões de seleção do auditor e de retenção também mudaram. Por exemplo, na maioria dos casos, a importância atribuída aos honorários de

auditoria, como um fator de seleção, diminuiu em comparação com a importância da especialização na atividade e a qualidade de serviço esperado.

A avaliação e recomendação quanto aos critérios a serem adotados para a seleção da empresa de auditoria deve ser efetuada pelo comitê de auditoria. Da mesma forma, o comitê de auditoria deve se responsabilizar pela avaliação de execução das atividades da auditoria independente e de eventuais propostas de trabalhos de não auditoria, pela recomendação da renovação ou interrupção do contrato de prestação de serviços (IBGC, 2009a). O entendimento de que a responsabilidade da seleção dos auditores independentes deve ser do comitê de auditoria também é corroborado por Abbott e Parker (2000).

Outra característica ligada ao Poder está relacionada com a subordinação dos auditores internos e com procedimentos de análise dos trabalhos deste agente de governança. De acordo com o IBGC (2009b), “a função auditoria interna visa assegurar o cumprimento das decisões e da estratégia da alta administração. Para que a auditoria interna tenha poder de atuação na organização, é necessário o forte patrocínio da função por parte do executivo principal (diretor-presidente)”. O IBGC (2009b) destaca que por boa norma de governança, a auditoria interna deve, ao mesmo tempo, prestar contas também diretamente ao Conselho de Administração, além de ter acesso direto ao Conselho Fiscal. Observa-se que se esta prestação de contas ocorre ao Conselho de Administração, logo se estende ao comitê de auditoria, uma vez de se constitui em um comitê deste conselho.

Elementos do Poder são observados também nos procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres que configuram em ações ligadas ao Conselho de Administração e ao Comitê de Auditoria em relação aos auditores.

De forma específica, a auditoria interna observa-se como ação pertinente ao comitê de auditoria, a revisão do plano de auditoria interna, o exame do escopo de trabalho planejado, a extensão dos testes de controles internos a serem aplicados e a extensão e a adequação da coordenação das atividades de auditoria. Outra ação atrelada ao Comitê de Auditoria em relação à auditoria interna é a avaliação anual do desempenho deste órgão (IBGC, 2009b).

Alguns procedimentos de auditoria relacionados com a auditoria independente referem-se à discussão das principais políticas contábeis, análise das deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos, tratamentos contábeis alternativos, análise dos riscos e de procedimentos de possíveis fraudes (IBGC, 2009a).

Uma característica também existente nas práticas de GC é a criação de comitês. Conforme o IBGC (2009a), os comitês são órgãos acessórios ao Conselho de Administração e são criados quando há várias atividades atribuídas ao Conselho de Administração que

demandam tempo e que precisam ser exercidas com profundidade necessária. Contudo, a criação de um comitê não transfere as responsabilidades que cabem ao Conselho de Administração.

Alguns aspectos devem ser observados na criação de um comitê, conforme exposto no Quadro 6.

<b>ASPECTOS DE OBSERVAÇÃO COM A CRIAÇÃO DE UM COMITÊ</b>
a) A quantidade de comitês deve observar o porte da organização; b) Excesso de comitês pode gerar interferência inoportuna na gestão; c) Os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam a proposta ao Conselho de Administração; d) O Regimento Interno do Conselho deve orientar a formação e a composição dos comitês e a coordenação deles por conselheiros independentes que reúnam as competências e habilidades mais adequadas; e) As informações obtidas por membro do Conselho ou comitê devem ser disponibilizadas a todos os demais membros do mesmo órgão; f) A existência e o escopo de cada comitê devem ser reavaliados periodicamente, de forma a assegurar que esses tenham um papel efetivo.

**Quadro 6 – Aspectos de observação com a criação de um comitê**

Fonte: Adaptado do IBGC (2009a, p. 43 e 44).

Diversas são as possibilidades de criação de comitês. Entre as mais usuais estão os Comitês de Auditoria, de Governança, de Recursos humanos, de Remuneração, de Finanças. Outras demandas do Conselho de Administração podem suscitar a criação de outros tipos de comitês.

Também se observa, de forma freqüente, com relação aos agentes internos da Governança Corporativa, a ligação destes agentes com o monitoramento e a gestão dos riscos. Conforme o IBGC (2009a), cabe ao Conselho de administração “definir o grau do apetite a risco da organização e estabelecer as políticas quanto às responsabilidades da diretoria em avaliar a quais riscos a organização pode ficar exposta, desenvolver procedimentos para geri-los e definir as respectivas faixas de tolerância”.

O *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*, COSO, (2007) explica que o monitoramento dos riscos pode ser conduzido por meio de atividades contínuas ou de avaliações independentes.

Os mecanismos de administração de riscos corporativos são estruturados para fazer o próprio monitoramento de forma contínua, no mínimo, até um certo ponto. Quanto maior o alcance e a eficácia do monitoramento contínuo, menor a necessidade de avaliações independentes (COSO, 2007).

O COSO (2007, p. 84) destaca alguns pontos relacionados ao monitoramento contínuo:

- a) o monitoramento contínuo é incorporado às atividades normais e repetitivas de uma organização;

- b) é conduzido em tempo real, responde dinamicamente a mudanças nas condições e está firmemente arraigado na organização;
- c) é mais eficaz do que as avaliações independentes, pois as avaliações independentes geralmente ocorrem após a constatação de algum fato.

Contudo, o COSO (2007, p. 84) destaca que “em muitas organizações que possuem sistemas complexos de atividades de monitoramento contínuo realizam periodicamente avaliações independentes do seu gerenciamento de riscos corporativos”. O COSO ressalta ainda que quando se observam necessidades frequentes de avaliações independentes, há indícios de necessidade de fortalecimento no monitoramento contínuo.

A definição de pacotes de benefícios de executivos e conselho de administração também se constitui em um tema de diversas pesquisas. Murphy (1998) discute o nível de estrutura de remuneração dos CEOs, incluindo análise detalhada de plano de bônus anual, opção de ações, a relação entre a remuneração do CEO e o desempenho da empresa, rotatividade de executivos e a política de remuneração dos CEOs.

Abowd e Kaplan (1999), em seu artigo, buscam respostas a perguntas como quanto custa a remuneração dos executivos para a empresa, quais os efeitos da remuneração de executivos, quanto que é uma remuneração julgada suficiente, se pode ser melhorada a remuneração de executivos.

Ortiz-Molina (2007) verifica como a remuneração do CEO está relacionada às estruturas de capital das empresas. Zheng e Cullinan (2010) estudaram a associação da sobreposição de funções do comitê de remuneração e do comitê de auditoria com o sistema de compensação em incentivos. Os resultados descrevem que os conhecimentos dos efeitos de distorções de compensação com base em opções podem ser refletidos do comitê de auditoria para o comitê de remuneração, que pode levar o comitê de compensação a reduzir remuneração de executivos com base em opções.

A frequência de reuniões apresenta-se como variável utilizada em pesquisas sobre comitês de auditoria. O IBGC (2009a) recomenda que o comitê de auditoria tenha uma pauta de trabalho, que entre diversas atividades relacionadas, se tenha tempo adequado para o diálogo e esclarecimento entre os membros, tempo suficiente para discussões com auditores internos e independentes. Destaca-se ainda que é recomendado que o Comitê de Auditoria realize, com a periodicidade necessária, reuniões separadas ou conjuntas, conforme julgado apropriado, com a diretoria, auditoria interna, auditores independentes e demais membros do Conselho de Administração.

A frequência de reuniões apresenta-se como variável utilizada em pesquisas sobre comitês de auditoria. Menon e Williams (1994) utilizaram dois indicadores: a frequência de reuniões e a composição, para verificar o nível de confiança dos comitês de auditoria. Scarbrough, Rama e Radhunandan (1998), ao estudarem evidências da interação do comitê de auditoria com a auditoria interna no Canadá, utilizaram como uma das variáveis a frequência de reuniões do comitê de auditoria com o chefe da auditoria interna.

No estudo de Abbott, Parker e Park (2000), concluíram que as empresas com comitês de auditoria, que são compostos por conselheiros independentes e que se reúnem pelo menos duas vezes por ano, são menos propensas a sofrerem sanções por relatórios fraudulentos ou enganosos.

Sharma, Naiker e Lee (2009) verificaram os determinantes da frequência de reuniões do comitê de auditoria em um sistema de governança voluntário na Nova Zelândia.

Outra característica relacionada ao Poder é quanto à promoção de ações que garantam a transparência da organização com todas as partes interessadas. Nesse sentido, o IBGC (2009a, p. 47) destaca que “é importante que existam meios próprios, tais como um canal de denúncias formal ou ouvidoria, para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias das partes interessadas, garantindo sempre a confidencialidade de seus usuários e promovendo as apurações e providências necessárias”.

Os relacionamentos mantidos entre os diferentes agentes da GC também são observados como uma característica intrínseca ao Poder. Conforme exposto pelo IBGC (2009a), o Conselho de Administração, como órgão central do sistema de governança das organizações “deve zelar para que seus diversos relacionamentos (com sócios, diretor-presidente, demais executivos, comitês, Conselho Fiscal e auditorias) ocorram de forma eficaz e transparente”. Para tanto, algumas ações são inerentes à manutenção destes relacionamentos, como exposto no Quadro 7.

<b>Órgão de GC</b>	<b>Ações para manutenção dos relacionamentos com Conselho de Administração</b>
Sócios/Acionistas	Estabelecer um canal próprio de comunicação, não restrito às situações de assembleias ou reuniões de sócios.
Comitês	Estabelecer escopo de atividades, aprovar programa de trabalhos e reuniões frequentes.
Auditoria independente	Escolha dos profissionais, aprovação de honorários, ratificar plano de trabalho, avaliação de desempenho. Delegar estas atividades ao Comitê de Auditoria quando este órgão existir.
Auditoria interna	Aprovar o planejamento anual, analisar os resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas da auditoria interna. Quando há o Comitê de Auditoria, a auditoria interna reporta-se a este órgão.
Conselho Fiscal	Reunir-se periodicamente, desenvolver uma agenda de trabalhos, fornecimento de cópia integral das atas de todas as reuniões.

**Quadro 7 – Ações inerentes do relacionamento do Conselho de Administração com demais órgãos da GC**  
 Fonte: Adaptado do IGBC (2009a, p. 48 a 51).

E por fim, outras características relacionadas com o Poder se constitui na aprovação/divulgação das demonstrações contábeis, por meio da definição de critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas, do nível de evidenciações das informações e pela tempestividade da divulgação.

Como já abordado no contexto do conhecimento e experiência, deve haver membros qualificados nas áreas de contabilidade, auditoria e finanças. Conforme o IBGC (2009a) entre as diversas atividades que estes membros devem satisfazer, está “conhecer os princípios contábeis utilizados nas demonstrações financeiras primárias da companhia listada e possuir habilidade de aplicar tais princípios relativamente às estimativas contábeis, reconhecimento de receitas e despesas”.

Especificamente, ao nível de evidenciação, conforme Hendriksen e Van Breda (1999) há três níveis de evidenciação ou divulgação da informação contábil, sendo a adequada, a justa e a completa, expostos no Quadro 8.

<b>Nível de divulgação</b>	<b>Descrição</b>
Adequada	Pressupõe um volume mínimo de divulgação compatível com o objetivo negativo de evitar que as demonstrações sejam enganadoras.
Justa	Subentende um objetivo ético de tratamento equitativo de todos os leitores em potencial.
Completa	Pressupõe a apresentação de toda informação relevante. Alguns consideram a apresentação de informação supérflua, sendo, portanto, inadequada.

**Quadro 8 – Nível de divulgação das informações contábeis**  
 Fonte: Adaptado de Hendriksen e Van Breda (1999, p. 515).

Entretanto, para Hendriksen e Van Breda (1999), a informação apropriada deve ser adequada, justa e completa. Os autores complementam que “não há diferença real entre esses conceitos, caso sejam utilizados no contexto apropriado. Um objetivo positivo é dar informação importante e relevante aos usuários das demonstrações financeiras para ajudá-los a tomar decisões da melhor maneira possível”.

Ações pertinentes à avaliação do nível de evidenciação e divulgação das demonstrações contábeis devem ser verificadas pelo Conselho de Administração ou pelo Comitê de Auditoria.

Especificamente quanto ao Comitê de Auditoria, tal órgão deve acompanhar o processo de emissão e publicação das demonstrações contábeis gerados, quanto a requisitos legais de integridade, tempestividade e consistência, entre os documentos produzidos para



públicos distintos. Para tanto, deve-se revisar previamente, junto aos responsáveis por sua preparação e revisão, com ênfase tanto no seu conteúdo quanto no seu processo de elaboração, fatos relevantes ou comunicados a serem divulgados, inclusive aqueles exigidos por agências reguladoras. Com isso, deve validar a abrangência, o conteúdo e a clareza das demonstrações contábeis e notas explicativas, de modo que atendam não só aos requerimentos legais e regulamentares, mas, especialmente, os distintos leitores das demonstrações contábeis (IBGC, 2009).

Nesse processo de divulgação das demonstrações contábeis, um aspecto a ser considerado é o da tempestividade da divulgação. Segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis, CPC (2008) em seu item 43, “quando há demora indevida na divulgação de uma informação, é possível que ela perca a relevância. A Administração da entidade necessita ponderar os méritos relativos entre a tempestividade da divulgação e a confiabilidade da informação fornecida”.

Destaca-se que uma informação a ser divulgada somente após a reunião em que todos os aspectos se tornarem conhecidos, pode fazer com que a informação seja confiável, porém com pouca utilidade. Entretanto, situação contrária deve ser monitorada. Com o intuito de divulgar informações ao mercado de forma ágil e oportuna, pode contribuir para o aumento do risco de divulgação errônea nas demonstrações contábeis.

### 2.3 POSICIONAMENTO TEÓRICO

A Teoria da Agência se constitui na teoria de base julgada adequada para estudar a percepção das características e ações dos agentes da Governança Corporativa na qualidade das demonstrações contábeis. Diversos autores, como Karlbers e Forgatti (1993,1998), Shleifer e Vishny (1997), Abbott e Parker (2000), Beasley e Salterio (2001), DeZoort et al (2002), Gao (2006), Sharma, Naiker e Lee (2009) utilizaram a teoria da agência para discutir assuntos relacionados a Governança Corporativa e seus agentes.

Estudos na GC e seus agentes aumentaram mediante divulgação de fraudes em demonstrações contábeis. Os escândalos contábeis amplamente divulgados durante o período de 2000 a 2002 em empresas de destaque como a Enron, WorldCom, Tyco e Adelphia, abalaram fortemente a confiança dos investidores na integridade da informações financeiras das empresas (PERSONS, 2005).

Para tanto, a qualidade das demonstrações contábeis, como resultado da informação financeira, é considerada por Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004) como uma das mais importantes funções da governança corporativa. Entretanto, esta associação da Governança Corporativa com a qualidade das demonstrações contábeis tem se mostrado uma associação frágil, como destacado por autores como Beasley (1996); Beasley, Carcello e Hermanson (2000); Carcello e Neal (2000).

Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004) publicaram um artigo intitulado mosaico da Governança Corporativa e a qualidade das demonstrações contábeis. O objetivo deste trabalho é revisar estudos sobre governança corporativa e seu impacto na qualidade da informação financeira. Sugerem um mosaico da governança corporativa, ou seja, as interações entre os agentes e instituições que afetam a governança corporativa, com uma visão mais ampla de governança do que tem sido considerada na pesquisa contábil. Também pretenderam fornecer uma visão geral das principais conclusões das pesquisas e identificar lacunas importantes que representam caminhos promissores para estudos futuros.

Cohen, Krishnamoorthy e Wright (2004) expõem a relação entre os diversos agentes da governança corporativa e apresentam uma distinção entre agentes externos e os agentes internos da governança em uma empresa. Pelo exposto no mosaico da Governança Corporativa, os agentes internos possuem uma relação direta com a qualidade das demonstrações contábeis. Enquanto diversos estudos relacionam a qualidade das demonstrações contábeis de forma isolada a algum agente interno da GC, busca-se neste estudo, uma visão conjunta das características e ações dos diferentes agentes da GC na qualidade das demonstrações contábeis.

Assim, nesta perspectiva e com base na revisão de literatura, estabeleceram-se neste estudo de características e ações dos agentes da Governança Corporativa na qualidade das demonstrações contábeis quatro dimensões, a Composição, a Independência, o Conhecimento e Experiência e Poder.

Cada dimensão foi subdividida em categorias e estas em subcategorias. Para a dimensão Composição foram definidas duas categorias: Tamanho e Composição(formação). A categoria Tamanho, por sua vez, apresenta a subcategoria Quantidade de conselheiros, com base em autores como Beasley e Salterio (2001), DeZoort et al. (2002), o BRC (1999) e o IBGC (2009a). Para a categoria Composição (formação) foi definida a subcategoria denominada Integrantes, estabelecida com base nos autores Vicknair, Hickman e Carnes (1993); Beasley (1996); Carcello e Neal (2000); Abbott e Parker (2000), Abbott, Park e Parker (2000); Beasley e Saltério (2001); Goodwin (2003); Krishnan (2005); Bronson et al. (2009).

Na dimensão Independência, a categoria de análise foi denominada de Conflitos éticos, que por sua vez foi verificada por meio de duas subcategorias: Prevenção/regras para conflito de interesses e Uso de informação privilegiada, ambas definidas com base em IBGC (2009b).

A terceira dimensão, intitulada de Conhecimento e Experiência, possui a categoria definida como Formação. A subcategoria é denominada de Habilidades necessárias/Educação continuada, com base em BRC (1999), Beasley e Salterio (2001), McDaniel et al. (2002), IBGC (2009a).

A última dimensão, o Poder, está organizado em cinco categorias e em 12 subcategorias. A primeira categoria da dimensão Poder é a Interferência/Relacionamento com Auditoria, dividida em três subcategorias, sendo a seleção dos auditores independentes, com base em autores como Abbot e Parker (2000), Beasley e Petroni (2001), Krell, 2006, IBGC (2009a), a subcategoria Subordinação dos auditores internos e, por fim, a subcategoria Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres, ambas com base no IBGC (2009b).

A categoria Participação/Ingerência também está definida com duas subcategorias: a Criação de comitês (IBGC, 2009a) e o Monitoramento e gestão de riscos (BRC, 1999; IBGC, 2009a).

A terceira categoria da dimensão Poder é a Remuneração/Compensação, observada por meio da subcategoria Definição de pacote de benefícios de executivos e do conselho, observados em pesquisas como de Murphy (1998), Abowd e Kaplan (1999), Ortiz-Molina (2007), Zheng e Cullian (2010).

A quarta categoria é denominada de Rituais de gerenciamento, analisada por meio das subcategorias frequência de reuniões (Menon e William, 1994; Scarbrough, Rama e Radhunandan, 1998; Abbott, Parker e Park, 2000; Sharma, Naiker e Lee, 2009; IBGC 2009a, 2009b) Acompanhamento de denúncias/ouvidoria e Relacionamentos, ambas com base em IBGC (2009a).

A última categoria da dimensão Poder é a Aprovação/Divulgação das demonstrações contábeis, com três subcategorias: Critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivo, receitas e despesas, Nível de evidenciação de informações e Tempestividade da divulgação, todas com base no IBGC (2009a).

Esta divisão, com as dimensões, categorias e subcategorias, atreladas aos objetivos específicos da pesquisa, ficam mais bem ilustradas no *constructo* deste estudo no capítulo seguinte.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DA PESQUISA

A escolha do método e das técnicas consubstancia-se no caminho escolhido para atingir com êxito os objetivos determinados à pesquisa. Cervo e Bervian (2003, p. 23) mencionam que “o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado.

Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”. Os autores destacam ainda que “o método concretiza-se como o conjunto de diversas etapas ou passos que devem ser dados para a realização da pesquisa. Esses passos são as técnicas”.

Martins e Theóphilo (2007, p. 53) discutem aspectos técnicos da pesquisa numa concepção de *design* (delineamento, planejamento, esboço, ou mesmo desenho). Os autores descrevem que “o *design* envolve os meios técnicos da investigação; correspondentes ao planejamento e estruturação da pesquisa em sua dimensão mais ampla, compreendendo tanto a diagramação quanto a previsão de coleta e análise de informações, dados e evidências”.

Para tanto, neste capítulo apresentam-se o método e as técnicas da pesquisa. Inicia-se com o delineamento da pesquisa, seguido pela população e amostra. Na sequência, demonstra-se a elaboração do *constructo* e o respectivo instrumento de pesquisa. Após, é apresentada a forma de coleta e análise dos dados. Por fim, tem-se a representação gráfica da trajetória metodológica, além das limitações da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, conforme Gil (2002, p. 43), “refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla que envolve tanto a diagramação, quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados”. Kerlinger (1980, p. 94) descreve que “a palavra delineamento focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise”. Nesse sentido, o delineamento para o presente estudo foi estruturado quanto ao objetivo, a abordagem e aos procedimentos da pesquisa.

Quanto ao objetivo da pesquisa, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002, p. 41), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir

hipóteses”. Triviños (1987, p. 109) ressalta que “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”.

Collis e Hussey (2005, p. 24) descrevem que “o objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese”. Os autores complementam ainda que “em pesquisa exploratória, o foco é obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior”. Nesse sentido, esta pesquisa busca sistematizar um conjunto de ações dos diferentes agentes internos de governança corporativa que possa contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis.

Em relação à abordagem do problema, este estudo utiliza análise predominantemente qualitativa. Richardson (1989, p. 80) expõe que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. O autor destaca ainda que “podem contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

Flick (2009) menciona que a pesquisa qualitativa tem um enfoque de entender, descrever e explicar fenômenos sociais de diversas maneiras, como:

- a) analisando experiências de indivíduos ou grupos. As experiências podem estar relacionadas a histórias biográficas ou a práticas (cotidianas ou profissionais), e podem ser tratadas, analisando-se conhecimento, relatos e histórias do dia a dia;
- b) examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Isso pode ser baseado na observação e no registro de práticas de interação e comunicação, bem como na análise desse material;
- c) Investigando documentos (textos, imagens, filmes ou música) ou traços semelhantes de experiências ou interações.

Nas descrições de Flick (2009), observa-se o enquadramento desta pesquisa como qualitativa, pela proposição de um conjunto sistematizado de características e ações dos diferentes agentes internos de governança corporativa que pode contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis. Esse conjunto de características e ações se dará pela identificação das diferentes características e ações observadas na literatura e por meio da percepção dos diferentes agentes internos da Governança Corporativa.

Em relação aos procedimentos adotados neste estudo, tem-se a utilização de *focus group* ou grupo focal, entrevista e *survey* ou levantamento. A realização do *focus group* ocorreu para identificar dos participantes, categorias sobre as características e ações dos

agentes internos da GC, que podem refletir na qualidade das demonstrações contábeis, além das já observadas na revisão de literatura.

Com o mesmo objetivo, realizaram-se as entrevistas, porém, com possibilidade de aprofundamento em aspectos que no *focus group* observou-se menos discussão. Com a aplicação destas duas técnicas, foi possível estabelecer as questões de forma sistematizada sobre as características e ações dos agentes internos da GC que podem refletir na qualidade das demonstrações contábeis. Assim, a realização da *survey* ocorreu com o intuito de contribuir na validação das questões propostas de um conjunto de ações e características dos diferentes agentes internos da GC.

#### a) *Focus group*

Martins e Theóphilo (2007, p.88) descrevem que o *focus group* “é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo. Tem como objetivo a discussão de um tópico em grupo. O *focus group* é também chamado de entrevista focalizada de grupo, entrevista profunda em grupos e reuniões de grupos”.

Barbour (2009) chama este método de discussões de grupo focal. Barbour (2009, p. 20) expõe que o grupo focal “se baseia em gerar e analisar a interação entre os participantes, em vez de perguntar a mesma questão (ou lista de questões) para cada integrante do grupo por vez, o que seria a abordagem favorecida pelo que é mais usualmente referido como sendo a ‘entrevista de grupo’.”

Morgan (1996) menciona o grupo focal como uma técnica de pesquisa que coleta dados por meio da interação de um grupo de pessoas sobre um tema determinado pelo pesquisador. Kitzinger (1994, p. 103) ressalta que “o grupo é ‘focalizado’, no sentido de que envolve algum tipo de atividade coletiva – como assistir a um filme e conversar sobre ele, examinar um texto sobre algum assunto, ou debater um conjunto particular de questões”.

Gatti (2005, p. 14) relata que:

a técnica é muito útil quando se está interessado em compreender as diferenças existentes em perspectivas, ideias, sentimentos, representações, valores comportamentos de grupos diferenciados de pessoas, bem como compreender os fatores que os influenciam, as motivações que subsidiam as opções, os porquês de determinados posicionamentos.

A utilização deste procedimento deve-se ao fato de identificar características dos diferentes agentes de GC, não contemplados na literatura, e a percepção de ações destes agentes que impactem na qualidade das demonstrações contábeis. Entende-se este método apropriado para o problema levantado nesta pesquisa.

Kitzinger (1994, p. 116), ao expor algumas interações conseguidas com a aplicação do *focus group*, ratifica este entendimento:

- a) destaca as atitudes dos respondentes, as prioridades, linguagem e estrutura da compreensão;
- b) encoraja uma grande variedade de comunicações entre os membros do grupo, incidindo em variados processos e formas de compreensão;
- c) ajuda a identificar as normas do grupo;
- d) fornecer *insights* sobre a relação entre o funcionamento do grupo e processos sociais na articulação de informação (por exemplo, mediante o exame de qual informação é censurada ou silenciada no grupo);
- e) encorajar uma conversa aberta sobre assuntos embaraçosos para as pessoas;
- f) facilitar a expressão de ideias e de experiências que podem ficar pouco desenvolvidas em entrevista individual.

A realização do *focus group* nesta pesquisa possibilita ratificar características e ações encontradas por meio da revisão de literatura e capturar outras características e ações não alcançadas nesta revisão. Isto é possível pela interação que os participantes exercem uns sobre os outros, pelas colocações durante a discussão, pelas respostas aos questionamentos e comentários efetuados pelo moderador ou pelos participantes.

#### b) Entrevistas

Como uma opção de reforçar os achados no *focus group* e possibilitar a imersão de outras categorias de análise, buscou-se a realização de entrevistas. Conforme Martins e Theóphilo (2007, p.86), a entrevista é “uma técnica de pesquisa para coletar informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente”.

Assim, em linha com os objetivos específicos, após realizado o *focus group* e as entrevistas, elaborou-se uma proposta de um conjunto de ações dos diferentes agentes de governança corporativa que pode contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis. Busca-se validar esta proposta por meio de uma *survey*.

#### c) *Survey*

Do resultado dos dados obtidos do *focus group* e das entrevistas, tem-se a elaboração do questionário por meio da aplicação da *survey*. Gatti (2005, p. 11) explica que a utilização do *focus group*, “além de constituir-se no elemento central de uma investigação, é utilizável em outras condições”. Gatti (2005, p. 11) menciona que o *focus group* “pode ser empregado em estudos exploratórios, ou nas fases preliminares de uma pesquisa, para apoiar a construção de outros instrumentos (questionários, roteiros de entrevista ou observação)”.

Morgan (1996, p. 134) destaca que “pesquisadores que utilizam *survey* costumam utilizar a técnica de *focus group* para desenvolver o conteúdo de seus questionários”. Barbour (2009) cita que o uso do *focus group*, preliminarmente a uma pesquisa *survey*, abrange diversos aspectos como:

- a) uso durante a fase preliminar de estudos para desenvolver itens para a inclusão em questionários;
- b) adaptar questionários para outras populações;
- c) formular questões contextualmente relevantes;
- d) fornecer uma base para projetar metodologias de questionários culturalmente delicados, muitas vezes para grupos de minorias étnicas.

Para Gil (2002, p. 70), pesquisa de levantamento ou *survey* se caracteriza “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. O autor enfatiza ainda que “basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

A validação da proposta realizou-se com os membros integrantes dos diferentes agentes de Governança Corporativa. Assim, membros do conselho de administração, do comitê de auditoria, do conselho fiscal, da auditoria independente e da auditoria interna foram solicitados a contribuir com a pesquisa.

Portanto, o estudo é do tipo exploratório, utilizando-se como procedimentos o *focus group*, entrevista e *survey*, com abordagem predominantemente qualitativa.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Oliveira et al. (2003, p. 82-83), “o universo ou população é o conjunto de todos os elementos sob investigação; é o total de seres que apresentam alguma característica em comum”. Os autores afirmam ainda que a “amostra, por sua vez, é uma porção ou parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Para a pesquisa foi necessário selecionar três amostras. A primeira amostra se refere aos participantes do *focus group*. A segunda amostra se refere às pessoas selecionadas para entrevista, com o objetivo de encontrar e ratificar categorias observadas no *focus group*. A terceira amostra se refere aos participantes da *survey*.



### 3.2.1 Participantes do *focus group*

Para a realização do *focus group* é necessário reunir um grupo de pessoas que contemple características semelhantes e que tenham conhecimento acerca do tema a ser discutido. Gatti (2005, p. 17) entende que a composição do grupo “deve ter uma composição que se baseie em algumas características homogêneas dos participantes, mas com suficiente variação entre eles para que apareçam opiniões diferentes ou divergentes”.

Gatti (2005) reforça que a seleção dos participantes ocorre “segundo alguns critérios, conforme o problema em estudo, desde que eles possuam algumas características em comum que os qualificam para a discussão da questão que será o foco do trabalho interativo e da coleta do material discursivo/expressivo”.

Esta característica comum pode ser gênero, idade, condições socioeconômicas, profissão, estado civil, lugar de residência, escolaridade, dentre outros (GATTI, 2005; FREITAS e OLIVEIRA, 2006; MORGAN, 1996).

Além dessas características em comum, Gatti (2005) reforça que “os participantes devem ter alguma vivência com o tema discutido, de tal modo que sua participação possa trazer elementos ancorados em suas experiências cotidianas”.

Outro ponto que deve ser observado na composição do *focus group* se refere ao tamanho do grupo participante, que pode assumir quantidades diferentes, conforme observado no Quadro 9.

Tamanho do <i>focus group</i>	Autor(es)
De 3 a 8 participantes	Barbour (2009)
De 4 a 8 participantes	Fern (1982)
De 4 a 5 participantes	Tinn (1988)
De 6 a 10 participantes	Powell e Single (1996), Freitas e Oliveira (2006)
De 6 a 12 participantes	Gatti (2005), Martins e Theóphilo (2007)

**Quadro 9 – Tamanho do *focus group***

Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se que o número de participantes do *focus group* pode variar de 4 a 12 pessoas. Morgan (1996) analisa que o tamanho do *focus group* varia conforme o objetivo da aplicação deste método. O autor expõe que pequenos grupos são mais adequados para temas que geram alto nível de envolvimento dos participantes, enquanto grupos maiores funcionam melhor com tópicos mais neutros, que geram níveis mais baixos de participação. Outro ponto exposto por Morgan (1996) é que pequenos grupos tornam mais fácil ao moderador gerenciar as discussões geradas no *focus group* do que grandes grupos.

Para esta pesquisa, determinou-se que os participantes deveriam ter vivência com algum órgão de Governança Corporativa. Assim, definiu-se que estes deveriam ter participado de conselho de administração, de comitê de auditoria, de conselho fiscal, de auditoria independente e de auditoria interna de empresa. Outro aspecto foi reunir pessoas que estejam também interessadas em contribuir com a pesquisa. Outras duas características também foram consideradas para esta opção: localização geográfica e disponibilidade de tempo. Para reunir estas condições, vivência em órgão de GC, contribuição à pesquisa, localização geográfica e disponibilidade de tempo, optou-se por reunir professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

Inicialmente, realizou-se a pesquisa no currículo *lattes* dos professores da FEA/USP com o objetivo de identificar quem tinha alguma vivência como membro de algum órgão de GC. A pesquisa no currículo *lattes* foi realizada no dia 20 de outubro de 2010 e ocorreu a partir da listagem de professores disponível no sítio da FEA/USP. O resultado da pesquisa está demonstrado no Quadro 10.

<b>Professor</b>	<b>Órgão da GC que possui experiência</b>
Dr. Edgar Bruno Cornachione Junior	Conselho fiscal
Dr. Iran Siqueira Lima	Conselho de administração e conselho fiscal
Dr. Luiz Nelson Guedes de Carvalho	Conselho de administração e comitê de auditoria
Dr. Ariovaldo dos Santos	Conselho de administração e conselho fiscal
Dr. Bruno Meirelles Salloti	Conselho fiscal
Dr. Eliseu Martins	Conselho de administração e conselho fiscal
Dra. Silvia Pereira de Castro Casa Nova	Conselho fiscal
Dr. Jerônimo Antunes	Conselho de administração e comitê de auditoria

**Quadro 10 – Seleção inicial dos participantes do *focus group* mediante consulta ao currículo *lattes***

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma variável observada na seleção dos participantes foi a desistência ou ausência de última hora de participantes na aplicação do *focus group*. Gatti (2005, p. 23) enfatiza este ponto ao expor que “isso deve estar no horizonte dos pesquisadores que precisam fazer um trabalho cuidadoso para obter boa adesão dos convidados a participar do grupo focal”. Gatti (2005, p. 23) complementa que:

as decisões sobre a composição dos grupos, a forma de convite, a motivação e a adesão dos participantes desejados constituem um trabalho bastante delicado, e os pesquisadores estarem conscientes de que ausências de último momento são comuns, e que é preciso lidar com essa situação, procurando não prejudicar o atendimento dos objetivos da pesquisa, mediante rearranjos que garantam isso.

Prevenindo-se quanto a esta possibilidade de ter um número que inviabilize a realização do *focus group*, optou-se por selecionar outros participantes de forma intencional. Ao pesquisar o currículo *lattes* dos professores, verificou-se que a professora Dra. Marina

Mitiyo Yamamoto, o professor Dr. Lucas Ayres Barreira de Campos Barros e o professor Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira são professores pesquisadores de Governança Corporativa. A professora Marina possui uma linha de pesquisa em GC, o professor Lucas é avaliador do periódico *Corporate Governance: an international review* e o professor Alexandre é titular da disciplina de Governança Corporativa no Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da FEA/USP. Apesar dos professores não mencionarem em seus currículos experiência em algum órgão de GC, optou-se por incluí-los na amostra dos participantes do *focus group* por essa contribuição na pesquisa e estudo na área de GC.

Foram relacionados também outros professores que reunissem características semelhantes ao grupo da FEA/USP, ou seja, experiência ou pesquisa relacionada a algum órgão de GC. Observou-se também a localização, sendo então, residente em São Paulo, local em que se realizou o *focus group*. De forma intencional, buscou-se fazer contato com o professor Dr. Joshua Onome Imoniana, professor do mestrado profissional em controladoria empresarial da Universidade Presbiteriana Mackenzie de São Paulo e pesquisador na área de auditoria contábil e de sistemas, riscos e controle de gestão. Esta inclusão deve-se ao fato de ter mais um integrante com experiência em auditoria independente.

Por fim, buscou-se um integrante que representasse a auditoria interna. Para esta representação foi realizado contato com a Sra. Mercedes Marina Stinco, gerente de auditoria gestão de risco da empresa Natura Cosméticos.

Dessa forma, obteve-se a seguinte relação de participantes para realizar o convite de participação do *focus group*, conforme se mostra no Quadro 11.

<b>Professor</b>	<b>Órgão da GC que possui experiência</b>
1 - Dr. Ariovaldo dos Santos	Conselho de administração e conselho fiscal
2 - Dr. Bruno Meirelles Salloti	Conselho fiscal
3 - Dr. Edgar Bruno Cornachione Junior	Conselho fiscal
4 - Dr. Eliseu Martins	Conselho de administração e conselho fiscal
5 - Dr. Iran Siqueira Lima	Conselho de administração e conselho fiscal
6 - Dr. Jerônimo Antunes	Conselho de administração e comitê de auditoria
7 - Dr. Joshua Onome Imoniana	Pesquisador na área de auditoria contábil e de sistemas, riscos e controle de gestão
8 - Dr. Lucas Ayres Barreira de Campos Barros	Pesquisador em Governança Corporativa
9 - Dr. Luiz Nelson Guedes de Carvalho	Conselho de administração e comitê de auditoria
10 - Dra. Marina Mitiyo Yamamoto	Pesquisadora em Governança Corporativa
11 - Dra. Silvia Pereira de Castro Casa Nova	Conselho fiscal
12 - Mercedes Marina Stinco	Gerente de auditoria e gestão de risco

**Quadro 11 – Relação de participantes do *focus group* mediante consulta ao currículo lattes**

Fonte: Dados da pesquisa.

Após definida a relação de participantes, efetuou-se contato com o professor Edgar Bruno Cornachione Junior, chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP para apresentar e explicar o objetivo da pesquisa. Verificou-se a possibilidade de realizar o

*focus group* nas dependências da FEA/USP, e o professor se colocou à disposição para contribuir com a pesquisa, verificando possibilidades de datas e agendas que pudessem convergir com a maior participação dos professores.

A obtenção da aprovação do prof. Edgar para a realização do *focus group* na FEA/USP possibilitou o passo seguinte, que foi o convite aos participantes selecionados. Antecipadamente, enviou-se a relação de participantes ao prof. Edgar, que por e-mail apresentou a pesquisa aos professores. Em seguida, foi realizado o envio do convite aos professores, por e-mail, conforme consta no Apêndice A.

O convite foi reenviado novamente para os professores que não haviam respondido o e-mail referente ao primeiro contato. Após realização do segundo convite, obteve-se respostas positivas e negativas em relação à possibilidade de participar do *focus group*. O motivo de respostas negativas foi a impossibilidade de comparecimento devido a outros compromissos já agendados. A relação final dos participantes do *focus group* está demonstrada no Quadro 12.

<b>Professor</b>	<b>Órgão da GC que possui experiência</b>
1 - Dr. Edgar Bruno Cornachione Junior	Conselho fiscal
2 - Dr. Joshua Onome Imoniana	Pesquisador na área de auditoria contábil e de sistemas, riscos e controle de gestão
3 - Dr. Lucas Ayres Barreira de Campos Barros	Pesquisador em Governança Corporativa
4 - Dra. Marina Mitiyo Yamamoto	Pesquisadora em Governança Corporativa
5 - Dra. Silvia Pereira de Castro Casa Nova	Conselho fiscal
6 - Mercedes Marina Stinco	Gerente de auditoria e gestão de risco

**Quadro 12 – Relação de participantes confirmados no *focus group***

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto no Quadro 12, este número de participantes satisfaz o que a literatura trata em relação ao número de participantes. Também converge com o que Morgan (1996) expõe quanto a um número reduzido de participantes, julgado adequado para possibilitar maior debate e exposição de cada participante.

Como forma de ouvir os demais professores que não tiveram a possibilidade de participar do *focus group* e como forma de triangulação de dados, optou-se por realizar entrevistas individuais de modo a complementar a pesquisa.

### **3.2.2 Participantes da entrevista**

A seleção das pessoas para entrevistas teve como objetivo manter as características de seleção dos participantes do *focus group*: professor e pesquisador e experiência com algum

órgão de GC. Como a participação de alguns professores selecionados para o *focus group* foi impossibilitada devido a compromissos previamente firmados, realizou-se nova consulta aos professores para participação de entrevistas individuais. O convite para participar de entrevista ocorreu pessoalmente ou por e-mail.

Para viabilizar a realização da entrevista deu-se a opção de realização via *Skype*. Nesta tentativa de agendar as entrevistas, obteve-se êxito com três professores: Dr. Reinaldo Guerreiro, Dr. Eliseu Martins e Dr. Luiz Nelson Guedes de Carvalho.

Além dos requisitos já mencionados para a seleção dos entrevistados, destaca-se que o prof. Eliseu Martins possui experiência como diretor da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), diretor de fiscalização do Banco Central do Brasil (BACEN), representante do Brasil junto à Organização das Nações Unidas (ONU) para assuntos de contabilidade e divulgação de informações.

O prof. Luiz Nelson Guedes de Carvalho tem experiência de quando estava na presidência do Conselho Consultivo de Normas do *International Accounting Standards Board* (IASB), organismo sediado em Londres. Também é membro do Conselho Assessor e Consultivo do *International Auditing and Assurance Standards Board* (IAASB), órgão da Federação Internacional de Contadores, sediada em Nova Iorque, que emite normas internacionais de auditoria.

Observa-se que as pessoas selecionadas para entrevista possuem proximidade com o tema pesquisado, possibilitando contribuições à pesquisa.

### **3.2.3 Participantes da *survey***

Para compor a amostra da *survey*, inicialmente buscou-se um meio que tivesse o alcance a todos os agentes da GC. Outra questão observada foi a tentativa de sensibilizar os respondentes para que participassem da pesquisa. Para tanto, efetuou-se contato com a superintendência geral do IBGC, conforme carta de solicitação exposta no Apêndice G, em que se apresentou o programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da FURB, a pesquisa com seus objetivos e as etapas da tese percorridas e a percorrer. Nesse sentido, informou-se a intenção e solicitação de apoio do IBGC nessa etapa de envio dos questionários, ao entender que a identificação e a participação desta instituição dariam maior respaldo e sucesso ao processo.

A superintendente geral aprovou a participação do IBGC neste processo de envio e captação de respostas da pesquisa, no qual apresentou os contatos das áreas denominadas Centro de Conhecimento e Coordenação de Pesquisas do IBGC.

Efetuiu-se contato, por e-mail e telefone, com a Coordenação de Pesquisas do IBGC, com o intuito de entender os procedimentos que o instituto adota para envio e captação de questionários. O coordenador informou que o IBGC realizaria a submissão do questionário para os membros cadastrados em sua base de dados, com apresentação da pesquisa, e com o *link* para acessar ao responder o questionário.

A base de dados informada pelo coordenador de pesquisas compreendeu os associados cadastrados no IBGC. Constitui-se de uma base de associados diversificada, sendo que os membros desta base têm como atividade principal ou secundária a função de presidente, diretor e gerente de empresa, de conselheiro de administração, de auditor, membros de comitês, consultores e outros.

No IBGC há três tipos de associados. Um tipo de associado é a pessoa física, constituída por associados individuais. Outro tipo de associado é a pessoa jurídica, em que a empresa se associa e pode indicar 2 representantes. E o terceiro tipo de associado é do tipo patrocinadores, em que a empresa é indicada a se associar e pode indicar 2 representantes gratuitamente.

Em 14 de janeiro de 2011 havia 1.765 pessoas associadas e cadastradas nesta base, sendo: 1.348 associados do tipo pessoa física; 371 pessoas associadas por pessoa jurídica de 181 empresas cadastradas; e 46 associados oriundos de 23 patrocinadores associados.

### 3.3 *CONSTRUCTO*

Para validar o instrumento de coleta de dados utilizado na tese, elaborou-se um *constructo*. Martins e Theóphilo (2007, p.35) descrevem que “para explorar empiricamente um conceito teórico, o pesquisador precisa traduzir a assertiva genérica do conceito em uma relação com o mundo real, baseada em variáveis e fenômenos observáveis e mensuráveis, ou seja, elaborar (construir) um *constructo* e operacionalizá-lo”.

Nesse sentido, elaborou-se o *constructo* de modo a evidenciar os objetivos específicos da pesquisa relacionados com as dimensões, categorias e subcategorias, como demonstrado no Quadro 13.

Objetivos específicos da pesquisa	Dimensões	Categorias	Subcategorias	Autores
a) Identificar categorias que sintetizam as características dos agentes internos da governança corporativa.	Composição	Tamanho	- Quantidade de conselheiros	BRC (1999); Beasley e Saltério (2001); DeZoort et al. (2002); IBGC (2009a).
	Independência	Composição (formação)	- Membros: a) independentes b) externos ( <i>grey director</i> ) c) internos.	Vicknair, Hickman e Carnes (1993); Beasley (1996); Carcello e Neal (2000); Abbott e Parker (2000), Abbott, Park e Parker (2000); Beasley e Saltério (2001); Goodwin (2003); Krishnan (2005); Bronson et al (2009).
	Conhecimento e experiência	Qualificação	- Conhecimentos: a) contábil; b) em finanças; c) jurídico; d) dos negócios da organização; e) dos mercados nacional e internacional. - Experiência: a) de participação em outros Conselhos de administração; b) como executivo sênior; c) em gestão de mudanças e administração de crises; d) em identificação e controle de riscos; e) em gestão de pessoas.	BRC (1999), Beasley e Salterio (2001), McDaniel et al (2002), IBGC (2009a).
	Poder	Dotação Orçamentária	- Contratação de assessores externos - Aperfeiçoamento técnico	DeZoort et al (2002); Chiang e He (2010), IBGC (2009a)
		Autonomia	- Seleção, Contratação, Acompanhamento e Substituição da Auditoria Independente/Interna	Abbot e Parker (2000), Beasley e Petroni (2001), Krell, 2006, IBGC (2009a)
b) Identificar categorias que sintetizam as ações dos agentes internos da governança corporativa que podem impactar na qualidade das demonstrações contábeis.	Composição	Tamanho	- Quantidade de conselheiros	BRC (1999); Beasley e Saltério (2001); DeZoort et al. (2002); IBGC (2009a).
		Composição (formação)	- Integrantes a) independentes b) externos ( <i>grey director</i> ) c) internos.	Vicknair, Hickman e Carnes (1993); Beasley (1996); Carcello e Neal (2000); Abbott e Parker (2000), Abbott, Park e Parker (2000); Beasley e Saltério (2001); Goodwin (2003); Krishnan (2005); Bronson et al (2009).
	Independência	Conflitos éticos	- Prevenção/regras para conflito de interesses	IBGC (2009b)
			- Uso de informação privilegiada ( <i>insider information</i> )	IBGC (2009b)
	Conhecimento e experiência	Formação	- Habilidades necessárias/ Educação continuada	BRC (1999), Beasley e Salterio (2001), IBGC (2009a).
	Interferência/Relacionamento com a Auditoria		- Seleção dos auditores independentes	Abbot e Parker (2000), Beasley e Petroni (2001), Krell, 2006, IBGC (2009a)
			- Subordinação dos auditores internos	IBGC (2009b)
- Procedimentos de análise			IBGC (2009b)	

			dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres	
	Poder	Participação/ Ingerência	- Criação de Comitês	(IBGC (2009a))
		Remuneração/ Compensação	- Monitoramento e gestão de riscos	BRC (1999), COSO (2007), IBGC (2009a)
		Rituais de gerenciamento	- Definição de pacote de benefícios de executivos e do conselho de administração	Murphy (1998), Abowd e Kaplan (1999), Ortiz-Molina (2007), Zheng e Cullian (2010)
			- Frequência de reuniões	Menon e William (1994), Scarbrough, Rama e Radhunandan (1998), Abbott, Parker e Park (2000), Sharma, Naiker e Lee, (2009), IBGC (2009a,b)
			- Acompanhamento denúncias/ ouvidoria	IBGC (2009a)
		Aprovação/ Divulgação das demonstrações contábeis	- Relacionamentos	IBGC (2009a)
			- Critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivo, receitas e despesas	IBGC (2009a)
	- Nível de evidenciação de informações		IBGC (2009a)	
			- Tempestividade da divulgação	IBGC (2009a)
c) Elaborar uma proposta inicial de características e ações dos agentes internos da governança corporativa que possa contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis.				
d) Avaliar a quantidade de informação contida nas questões da proposta sistematizada inicial de características e ações dos agentes internos da GC.				
e) Estabelecer a proposta sistematizada conjunta de características e ações dos agentes internos da GC que possa impactar na qualidade das DC.				

**Quadro 13 – Constructo da pesquisa**

Fonte: elaborado pelo autor.



As dimensões, categorias e subcategorias, destacadas nos objetivos específicos “a” e “b” do *constructo*, foram identificadas por meio da aplicação do *focus group* e realização de entrevistas. O objetivo específico “c”, destacado no *constructo* da pesquisa, foi alcançado mediante análise conjunta das categorias e subcategorias encontradas pelo alcance dos objetivos “a” e “b”. O objetivo “d” ocorreu mediante a aplicação da entropia informacional. Por fim, o objetivo específico “e” foi alcançado por meio da triangulação do *focus group*, entrevistas e *survey*.

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para a realização do *focus group*, das entrevistas e do questionário foram elaborados instrumentos de pesquisa em linha com o *constructo* da pesquisa.

#### 3.4.1 Instrumento de pesquisa do *focus group*

Para a realização do *focus group* foi elaborado um roteiro de questões utilizado para guiar o debate e auxiliar o moderador na condução do *focus group*. A utilização de um roteiro de questões é contemplada por Freitas e Oliveira (2006, p. 336), ao mencionarem que “para a condução das sessões pode ser elaborado um guia de tópicos ou um roteiro de questões”. Os autores complementam que “o roteiro de questões deve apresentar uma sequência das mesmas (frases completas), para que se possa obter o exato conteúdo desejado, o que permite análise mais eficiente por eliminar diferenças de linguagem; é mais apropriado quando forem vários os moderadores das sessões”.

Para integrar o roteiro de questões, exposto no Apêndice B, foram elaboradas questões observando-se as dimensões, categorias e subcategorias definidas no *constructo*. Freitas e Oliveira (2006, p. 337) asseveram que “o roteiro deverá ser preparado a partir de uma lista de questões a serem respondidas, as quais deverão ser organizadas em grupos de tópicos e ordenadas em uma sequência lógica”.

Embora o roteiro de questões tenha uma sequência pré-determinada, o moderador buscou usá-lo de modo que nenhuma questão acerca de uma categoria ou subcategoria deixasse de ser discutida. Porém, conforme o debate e as discussões eram encaminhados,

questões foram antecipadas para aproveitar a discussão que emergiu na discussão dos componentes do *focus group*.

### **3.4.2 Instrumento de pesquisa da entrevista**

O intuito das entrevistas foi discutir as mesmas questões debatidas no *focus group*. A intenção era obter de outras pessoas, com as mesmas características dos participantes do *focus group*, suas percepções sobre o tema discutido. Para tanto, utilizou-se o mesmo roteiro de questões do *focus group*, demonstrado no Apêndice B.

### **3.4.3 Instrumento de pesquisa da survey**

O instrumento de pesquisa utilizado na *survey* consta no Apêndice D. A sua elaboração seguiu o mesmo critério utilizado para os instrumentos utilizados no *focus group* e nas entrevistas, ou seja, observando-se as dimensões, categorias e subcategorias do *constructo*.

O questionário está dividido em cinco blocos, sendo características dos respondentes, questões relacionadas com a composição, a independência, o conhecimento/experiência e o poder. Com exceção do primeiro bloco, todos os demais blocos apresentam questões fechadas, alternando-se em questões de múltipla escolha e com escala do tipo *Likert*. Nas questões de múltipla escolha, há aquelas com somente uma possibilidade de resposta e outras com possibilidade de várias respostas para a mesma questão. Para as questões com escala do tipo *Likert* utilizou-se a de 7 pontos. Na escala utilizaram-se as seguintes correspondências: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) discordo ligeiramente; (4) não concordo nem discordo; (5) concordo ligeiramente; (6) concordo parcialmente e (7) concordo totalmente. Inicialmente utilizou-se uma escala de 5 pontos, que foi questionada no pré-teste. Conforme sugestão advinda do pré-teste e com base em Hair et al. (2005, p. 187), “uma escala de sete pontos também pode ser usada, bem como uma escala de três pontos. Quanto mais pontos você usar, mais precisão obterá quanto à intensidade com que a pessoa concorda ou discorda da afirmação”.

As questões do questionário foram elaboradas a partir da revisão de literatura e da análise realizada do *focus group* e das entrevistas. O questionário foi elaborado em arquivo texto, conforme demonstrado no Apêndice D, e após revisões realizadas das questões o

mesmo foi estruturado no *GoogleDocs*® conforme link: <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dGU1MmxNNGJqX2V3c1RNQU9rSjBYS3c6MQ>.

A versão do questionário do *GoogleDocs*® foi submetida a um pré-teste, com acadêmicos de doutorado, pesquisadores da área contábil e profissionais com conhecimento das funções dos diferentes agentes da GC. Para solicitar a realização do pré-teste do questionário, encaminhou-se uma carta de apresentação via e-mail, conforme Apêndice E. Após a realização do pré-teste, solicitou-se que o respondente respondesse algumas questões relacionadas ao pré-teste, conforme Apêndice F, também por meio do *GoogleDocs*®, pelo link: <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dGU1MmxNNGJqX2V3c1RNQU9rSjBYS3c6MQ>.

O pré-teste foi respondido por nove pessoas, sendo sete estudantes de doutorado, um pesquisador na área contábil e um profissional com conhecimento nas funções dos diferentes agentes de GC. Como resultado do pré-teste, verificou-se que o questionário mostrou-se extenso e cansativo. Outro ponto levantado foi em relação à escala *Likert* utilizada, sugerindo-se uma escala de 7 pontos no lugar de uma escala de 5 pontos. Questões relacionadas à melhoria de redação das questões e de correção de ortografia também foram ressaltadas.

Após a realização do pré-teste do questionário, verificaram-se as respostas dos respondentes relacionadas à análise do pré-teste e procederam-se os ajustes julgados pertinentes para emitir a versão final do questionário, disponível no link: <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dDluTHB1ejV0OTJsYmJtclhfNzh3TkE6MQ>.

### 3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção são descritos os procedimentos utilizados na pesquisa para a coleta e posterior análise dos dados, para o *focus group*, as entrevistas e a *survey*.

#### 3.5.1 Coleta e análise de dados do *focus group*

Alguns aspectos foram ponderados para a realização do *focus group*, como local, data, horário, acomodação dos participantes, forma de registro da sessão, condução e tempo da sessão.

O primeiro aspecto observado foi o local e a data para realização da sessão. Como entre os participantes convidados para o *focus group* predominavam os professores da

FEA/USP, buscou-se fazer contato com o professor Edgard B. Cornachione Jr, chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP, para verificar a possibilidade de utilizar um local na universidade. Os demais convidados também possuem residência em São Paulo, facilitando assim a reunião dos participantes.

O prof. Edgar cedeu a sala 109 na FEA 3 e também sugeriu o dia 22 de novembro de 2010 como data de realização do *focus group*, expondo que se tratava de uma data em que diversos professores já estariam na universidade para outras atividades previamente agendadas. O horário estabelecido para início do *focus group* foi às 19 horas. Após ter determinado o local para realização do *focus group*, o pesquisador realizou uma visita para verificar o espaço, equipamentos de projeção, de refrigeração, iluminação, móveis e outras condições que pudessem ter influência na realização da sessão, como a interferência de ruídos externos.

No dia de realização do *focus group*, o pesquisador chegou ao local com antecedência para preparação da sala. Esse procedimento foi importante para verificação do funcionamento do equipamento de refrigeração e do equipamento de projeção dos *slides*. Também foi ajustada a disposição das mesas, de modo que os participantes ficassem em torno dela e de frente aos demais participantes, com o intuito de estabelecer maior contato e que estimulasse o envolvimento nas discussões. Nesse aspecto, Gatti (2005, p. 24) expõe que “alguns autores julgam que se oferece condição de trabalho mais adequada quando o desenvolvimento do grupo focal se faz em torno de uma mesa, qualquer que seja o formato”.

Os locais em que cada participante sentaria foram determinados pelo pesquisador ao colocar a identificação de cada participante sobre a mesa, o que contribuiria também para a identificação entre os participantes da sessão. Gatti (2005, p. 24) ressalta que “para facilitar, de início, o reconhecimento entre os participantes, pode-se providenciar um crachá com o nome de cada um”.

O tempo estimado e informado aos participantes foi de uma hora e trinta minutos a duas horas de sessão. Gatti (2005, p. 28) relata que “alguns autores recomendam que os encontros durem entre uma hora e meia e não mais do que três horas”. Como o horário marcado para início da sessão foi às 19 horas e com a previsão de tempo estimado, também foi providenciado café, água e biscoitos para maior comodidade dos participantes.

Com a sala preparada para o *focus group*, foi efetuada a recepção e acomodação dos participantes convidados. Dos participantes convidados, um deles efetuou contato informando a sua ausência, e outro participante informou que devido a um compromisso não poderia ficar

muito tempo, mas que acompanharia o início da sessão e quando necessitasse iria se retirar da sala. Com isso, o *focus group* foi realizado com quatro dos seis participantes confirmados.

Com a chegada dos demais participantes, deu-se o início da sessão. Gatti (2005, p. 28) expõe que “a abertura do grupo focal é um momento crucial para a criação de condições favoráveis à participação de todos os componentes. Precisa-se criar uma situação de conforto, de certo distensionamento, para gerar uma atmosfera permissiva”. Outros aspectos que devem ser observados, segundo Gatti (2005, p. 29), para o início da sessão, é que o moderador faça uma auto-apresentação, que exponha os objetivos do encontro, como também o porquê da escolha dos participantes.

Nesse sentido, o início da sessão ocorreu com a apresentação do pesquisador e de seu orientador, informando aos participantes que ambos assumiriam o papel de moderadores, com uma condução mais efetiva do pesquisador. Barbour (2009, p. 108) entende que “um moderador assistente também pode ser um recurso valioso para lidar com quaisquer questões domésticas que podem aparecer, como um participante incomodado que precise ser atendido”.

Assim o pesquisador, no papel de moderador, efetuou uma apresentação da pesquisa, com os objetivos geral e específicos. Foi exposto o desenho da pesquisa e onde é que os participantes contribuiriam. Também foi explicado como eles foram selecionados e no que se constitui e como funciona o *focus group*. Essa apresentação foi considerada necessária para os participantes familiarizarem-se com os propósitos da pesquisa, visto que, no convite aos mesmos não foram abertos maiores detalhes da mesma. Essa restrição aos objetivos foi proposital, pois segundo Gatti (2005, p. 23), “não se recomenda dar aos participantes informações detalhadas sobre o objeto da pesquisa. Eles devem ser informados de modo vago sobre o tema da discussão para que não venham com ideias pré-formadas ou com sua participação preparada”.

A dinâmica do *focus group* também foi explicada aos participantes, ressaltando que todas as ideias e opiniões interessam à pesquisa. Gatti (2005, p. 29) enfatiza que nessa fase inicial do *focus group* deve-se esclarecer que “todas as ideias e opiniões interessam, que não há certo ou errado, bom ou mau argumento ou posicionamento, que se espera mesmo que surjam diferentes pontos de vista, que não se está em busca de consensos”. Também foi exposto que os participantes devem sentir-se à vontade para fazer suas contribuições, conforme ressalta Gatti (2005, p. 29) quando escreve que, “os participantes devem sentir-se livres para compartilhar seus pontos de vista, mesmo que diverjam do que os outros disserem. A discussão é totalmente aberta em torno da questão proposta, e todo e qualquer tipo de reflexão e contribuição é importante para a pesquisa”.

Na seqüência, foi apresentado o papel do moderador na sessão, expondo que o mesmo inicia os assuntos por meio das questões elaboradas, ouve o debate de modo que não se perca o foco do assunto, estimula a participação de todos e antecipa ou posterga assuntos conforme eles se conectem na discussão do grupo. Gatti (2005, p. 29) explica que “o moderador deve explicar seu papel, que é o de introduzir o assunto, propor algumas questões, ouvir, procurando garantir, de um lado, que os participantes não se afastem muito do tema e, de outro, que todos tenham a oportunidade de se expressar, de participar”.

Na seqüência, foi discutida com o grupo a forma de registro do *focus group*. Explicou-se que a intenção era gravar em áudio a sessão e, posteriormente, transcrevê-la na íntegra. O pesquisador expôs que a guarda da gravação do áudio e do arquivo texto ocorreria no notebook do pesquisador e uma cópia de *backup* no HD externo do pesquisador. Além dessa forma de registro, procurou-se realizar o registro da sessão de forma manuscrita, do que fosse captado durante a discussão pelos próprios moderadores e por um assistente convidado somente para acompanhar nas transcrições. Esse cuidado foi tomado para que, caso a gravação fosse prejudicada por algum fator, os dados produzidos pelo *focus group* não fossem perdidos. A perda de registro comprometeria a pesquisa, pois a reunião deste perfil de participantes é dificultada por uma série de fatores, o que levou a realizar-se somente uma sessão de *focus group*.

Após esses esclarecimentos efetuados aos participantes, deu-se início à sessão e à gravação do *focus group*, utilizando-se o roteiro de questões, conforme Apêndice B. Logo após ter iniciado o debate, um participante se retirou da sala, como havia comunicado em sua chegada ao local da sessão, devido a outro compromisso existente.

O *focus group* teve duração de 2 horas e 10 minutos. Um participante teve que encerrar sua participação no *focus group* com 1 hora e 47 minutos de realização. Além disso, não houve nenhum outro momento de interrupção.

Após a sessão do *focus group*, o passo seguinte foi a realização da transcrição literal da mesma, realizada em arquivo texto. Foi realizada a revisão completa da transcrição acompanhada da gravação em áudio. Essa transcrição foi analisada por meio da técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004, p. 27), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Martins e Theóphilo (2007, p.95) explicam que se trata de “uma técnica para estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Buscam-se inferências confiáveis de dados e informações com respeito a determinado contexto, a partir dos discursos escritos ou orais de seus atores e/ou autores”.

Para ajudar na análise dos dados, utilizou-se o *software* ATLAS/ti versão 5.0. Conforme Bandeira-de-Mello (2006, p. 439), “o ATLAS/ti foi desenvolvido com contexto de um projeto multidisciplinar (1989-1992) na universidade Técnica de Berlim. A sigla Atlas, em alemão, *Archiv fuer Technick, Lebenswelt und Alltagsprache*, pode ser traduzida por “arquivo para tecnologia, o mundo e a linguagem cotidiana”.

O ATLAS/ti foi projetado para auxiliar em pesquisas sociais qualitativas nas atividades que envolvem a interpretação do texto. Isto inclui a capacidade de lidar com grandes quantidades de texto, bem como a gestão de anotações, conceitos e estruturas complexas, incluindo relações conceituais que emergem no processo de interpretação (MUHR, 1991).

### 3.5.2 Coleta e análise de dados das entrevistas

Para a realização das entrevistas verificou-se a melhor opção aos entrevistados, conciliando-se agenda e local. Assim, a realização das entrevistas, local, data e horário de início estão demonstrados no Quadro 14.

Entrevistado	Local	Data	Horário
Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro	Sala de reuniões FEA 1	06/12/2010	09:00 hs.
Prof. Dr. Luiz Nelson Guedes de Carvalho	Sala 22 da FEA 3	07/12/2010	08:30 hs.
Prof. Dr. Eliseu Martins	Via <i>Skype</i>	07/12/2010	14:00 hs.

**Quadro 14 – Local, data e horário das entrevistas**

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a realização das entrevistas também foi utilizado o roteiro de questões demonstrado no Apêndice B. Foi solicitada autorização aos entrevistados para realizar a gravação em áudio e que posteriormente a mesma seria transcrita na íntegra para análise. O tempo de duração da entrevista do prof. Reinaldo Guerreiro, do prof. Luiz Nelson Guedes de Carvalho e do Prof. Eliseu Martins foi respectivamente de 34 minutos, 52 minutos e 44 minutos.

As entrevistas, como ocorreu no *focus group*, foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo com auxílio do *software* ATLAS/ti versão 5.0. O *focus group* e as entrevistas foram reunidas no ATLAS/ti em uma única unidade hermenêutica. Bandeira-de-Mello (2006) explica que o conceito de unidade hermenêutica (*hermeneutic unit*) no ATLAS/ti é o elemento que “reúne todos os dados e os demais elementos”. A reunião das

transcrições do *focus group* e das entrevistas em uma unidade hermenêutica possibilitou a análise conjunta das duas técnicas utilizadas na pesquisa.

### 3.5.3 Coleta e análise de dados da *survey*

Foi solicitado ao coordenador de pesquisas do IBGC que encaminhasse o *link* do questionário eletrônico juntamente com a carta de apresentação da pesquisa, Apêndice C. Este procedimento foi efetuado no dia 11/03/2011, juntamente com o informativo semanal do IBGC a todos os integrantes do banco de dados. O procedimento foi repetido por diversas semanas com o intuito de sensibilizar os integrantes do banco de dados do IBGC a colaborar com a pesquisa.

Até o dia 15 de abril de 2011, foram recebidos seis questionários. Com isso foi realizado contato com o IBGC e verificada a possibilidade de aplicar o questionário no dia 26 de abril de 2011 em um fórum mensal que ocorre na sede do IBGC com diferentes conselheiros associados e demais convidados. A solicitação foi aceita e no dia foram captados mais sete questionários e até o dia 01/05/2011 foram captados mais quatro questionários por e-mail de conselheiros que participaram do fórum do IBGC. Após essas ações, obteve-se um total de 17 questionários. Após, o pesquisador se deslocou até a sede do IBGC em São Paulo para a participação de uma reunião de conselheiros com o intuito de entregar os questionários no início da reunião e pegá-los ao seu término. Também foi deixado questionário no IBGC para que fosse distribuído a possíveis conselheiros que participassem de outras reuniões e eventos. Com estas ações foram coletadas para a pesquisa mais 14 respostas, totalizando 31 questionários.

Como se utilizou o recurso de questionário eletrônico do *GoogleDocs*®, todas as respostas dadas pelos respondentes apresentavam-se automaticamente tabuladas na planilha do *GoogleDocs*®. Para os questionários obtidos no fórum do IBGC com preenchimento manual, a tabulação correu na planilha eletrônica do *Microsoft Excel*®, que foi complementada pelas respostas obtidas por meio do *GoogleDocs*®.

Para a análise dos dados obtidos por meio da *survey* optou-se pela entropia e estatística descritiva. A utilização da entropia ocorreu para verificar a quantidade de informações contidas nas questões propostas.

A primeira característica da racionalidade científica que permeia uma tomada de decisão é a combinação de certa lógica, aderente a área de estudo, e acurácia das informações.



Essa informação é baseada em evidências que reúnam objetividade com cada tentativa para a eliminação de pré-julgamentos que levem a prejuízos.

Baird (1978) chama a atenção sobre a natureza da informação e destaca que é importante não confundir “dados” com “informação”. Ele define informação como “conhecimento comunicado”. Assim, informação reduz incertezas, enquanto que apenas os dados não o fazem.

Contudo, são os dados que devem ser convertidos em informação e daí surgem as técnicas usuais, que podem ser desde formação de tabelas, gráficos ou aplicação de alguma técnica estatística. Quando se utilizam questionários uma das formas mais comuns é o uso da média e do desvio-padrão. Outra forma é o uso do cálculo da entropia, que gera a informação contida. Cada qual tem o seu uso, a saber: a média e o seu desvio-padrão são úteis quando nada se sabe sobre o assunto. Este tipo de situação é frequente, porém não são raros os casos em que o pesquisador tem listado qual seria a resposta desejável. Isto é muito comum em questionários que utilizam a escala Lickert.

Quando se busca a média e o desvio-padrão de uma questão aliada à escala Lickert deve-se ponderar com base no Teorema do Limite Central (BAIRD, 1978). Contudo Baird (1978) acrescenta que informação é o inverso da variância dos dados.

Quando o pesquisador espera por uma resposta, geralmente extrema dentro da escala, a técnica pela qual se pode optar é a entropia da informação. Zeleny (1982) define entropia como sendo uma medida da quantidade de informação, que é útil ao se avaliar situações em que há diferentes respostas. Porém, elas não são medidas a partir da média, mas sim a partir de um ponto de referência escolhido pelo pesquisador, transformando cada resposta como sendo uma probabilidade dentro de um conjunto, fazendo com que respostas idênticas as esperadas não causem “surpresas”. As que causam “surpresas” por se afastarem daquilo que seria esperado pelo pesquisador acabam avaliando a quantidade de informação contida em uma pergunta ou em um conjunto delas.

A entropia é um conceito resultante da termodinâmica que, gradativamente, foi sendo apropriado por outras áreas do conhecimento, entre elas a Economia e as Ciências da Informação. Nas Ciências Sociais, esse conceito foi introduzido por Theil (1972), com o objetivo de produzir indicadores que subsidiassem a explicação de processos sociais (VIEIRA, 2008).

Nunes, Almeida e Sleight (2004) explicam que a entropia da informação refere-se à medida de dispersão dos dados. Dados com ampla distribuição de probabilidade, o valor de

entropia será elevado, enquanto que em dados com distribuição estreita e em picos, o valor de entropia será baixo.

Para realizar o cálculo da entropia, algumas etapas foram necessárias, conforme demonstrado no Quadro 15.

Etapa	Forma de cálculo
1ª Tabulação de dados	Tabular em planilha eletrônica os dados coletados a partir da escala <i>likert</i> do instrumento de pesquisa respondido pelos diferentes agentes da GC cadastrados na base de dados do IBGC.
2ª Elaborar a matriz de decisão	Organizar os dados coletados em forma de matriz em uma planilha eletrônica.
3ª Divisão de cada resposta pela resposta esperada	Calculada a partir das respostas dos respondentes dispostos em colunas as quais são divididas pelo maior valor encontrado na coluna.
4ª Normalizar os valores que caracterizam o conjunto D	<p>Seja <math>d_i = (d_i^1, d_i^2, \dots, d_i^m)</math> os valores normalizados, onde: <math>d_i^k = \frac{x_i^k}{x_i^*}</math>, que caracteriza o conjunto D, em termos do <i>i-ésimo</i> atributo.</p> <p>Caso todos os <math>d_i^k</math> sejam iguais para um dado <i>i</i>, então <math>\frac{d_i^k}{D_i} = \frac{1}{n}</math> e <math>e(d_i)</math> assume valor máximo, isto é, <math>e_{\max} = \ln(m)</math>.</p> <p>Ao se fixar <math>\alpha = \frac{1}{e_{\max}}</math>, determina-se <math>0 \leq e(d_i) \leq 1</math> para todos os <math>d_i</math>'s, ou seja, somam-se todos os valores da coluna da matriz, em uma nova matriz, dividem-se cada valor da matriz original pelo somatório de sua coluna.</p>
5ª Cálculo da entropia parcial	<p>A medida de entropia do contraste de intensidade para o <i>i-ésimo</i> atributo é calculado por <math>e(d_i) = -\alpha \sum_{k=1}^m \frac{d_i^k}{D_i} \ln\left(\frac{d_i^k}{D_i}\right)</math>, onde <math>\alpha = \frac{1}{e_{\max}} &gt; 0</math> e <math>e_{\max} = \ln(m)</math>. Lembrando ainda que <math>0 \leq d_i^k \leq 1</math> e <math>d_i^k \geq 0</math>.</p>
6ª Cálculo da entropia total	A entropia total de D é definida por: $E = \sum_{i=1}^n e(d_i)$ .
7ª Cálculo do peso da informação	<p>Caso <math>e(d_i) = e_{\max} = \ln(m)</math>, então o <i>i-ésimo</i> atributo não transmite informação e pode ser removida da análise decisória.</p> <p>Devido ao peso <math>\tilde{\lambda}_i</math> ser inversamente relacionado a <math>e(d_i)</math>, usa-se <math>1 - e(d_i)</math> ao invés de <math>e(d_i)</math> e normaliza-se para assegurar que <math>0 \leq \tilde{\lambda}_i \leq 1</math> e <math>\sum_{i=1}^n \tilde{\lambda}_i = 1</math>.</p> <p>Assim: <math>\tilde{\lambda}_i = \frac{1}{n - E} [1 - e(d_i)] = \frac{[1 - e(d_i)]}{n - E}</math>.</p>
8ª Observação 1	Quanto maior $e(d_i)$ , menor é a informação transmitida pelo <i>i-ésimo</i> atributo.

9 <sup>a</sup> Observação 2	<p>Qualquer mudança dinâmica em X ou D pode afastar a decisão do ponto “ideal”. Isso, nesse caso, pode introduzir mudanças nas <math>d_i</math>'s e que causam, correspondentemente, mudanças nas intensidades de contraste relativas.</p> <p>Mudanças irão refletir um novo conjunto de <math>\tilde{\lambda}_i</math>'s, ou seja, a remoção ou adição de uma alternativa pode incrementar a intensidade de contraste e isso produz informação decisória adicional. O oposto também pode ocorrer. A riqueza informacional pode ser diminuída nestes casos. Efeitos similares podem ser removidos ou incluídos.</p> <p>A menor divergência nos escores de <math>d_i^k</math> farão menores as diferenças entre <math>\tilde{\lambda}_i</math>, tornando o i-ésimo atributo menos importante. Casos os escores dos atributos sejam iguais, então <math>\tilde{\lambda}_i = 0</math>.</p>
-----------------------------	---

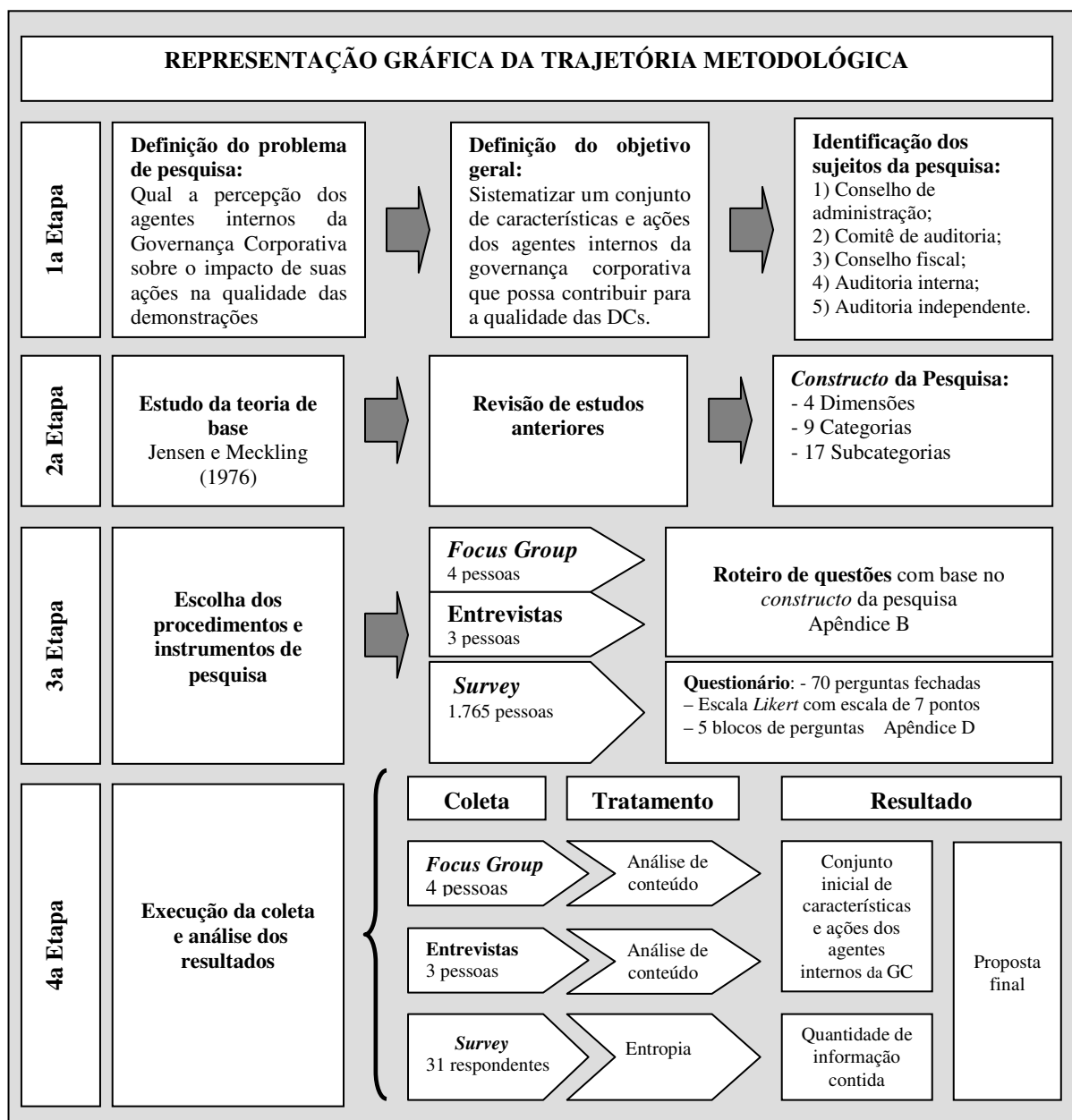
**Quadro 15 – Etapas percorridas para cálculo da entropia**

Fonte: adaptada de Zeleny (1982); Rocha, Hein e Lavarda (2010).

As etapas descritas para o cálculo da entropia, detalhadas no Quadro 15, auxiliam para validar a proposta de um conjunto de características e ações dos diferentes agentes de governança corporativa que possam contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis.

### 3.6 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

As etapas e os procedimentos adotados para a realização desta pesquisa podem ser visualizados na Figura 6, por meio da representação gráfica da trajetória metodológica.



**Figura 6 – Representação gráfica da trajetória metodológica**

Fonte: elaborada pelo autor.

Verifica-se na Figura 6, que a pesquisa está estruturada em 4 etapas. A primeira etapa constitui-se na definição do problema e objetivo geral que norteia a pesquisa com a definição dos diferentes agentes internos da GC. Na segunda etapa, com a definição da teoria de base e revisão dos estudos anteriores, elaborou-se o *constructo* que norteou os instrumentos da pesquisa utilizados no *focus group*, na entrevista e na *survey*.

A terceira etapa destaca a escolha dos procedimentos de coleta dos dados, sendo roteiro de questões para o *focus group* e entrevistas e o questionário para a *survey*. Por fim, na etapa quatro, demonstra-se como se deu a execução da coleta e análise dos resultados para cada procedimento utilizado.

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Ainda que se tenha procurado revestir a análise e interpretação dos dados e os procedimentos metodológicos empregados de um rigor necessário, expressam-se algumas limitações encontradas.

Uma limitação observada na pesquisa encontra-se na subjetividade das categorias utilizadas para propor um conjunto de características e ações dos diferentes agentes internos da GC. Ainda que, revestido da literatura acerca do assunto e dos procedimentos metodológicos utilizados na captação dessas características e ações, prevaleceu a observação e percepção do pesquisador na escolha das mesmas.

Outra limitação encontrada deve-se à quantidade de respondentes ao questionário aplicado. Uma quantidade maior de respondentes poderia dar mais respaldo aos resultados encontrados.

A terceira limitação se deve ao entendimento das questões pelos respondentes. Embora se tenha selecionado respondentes que tenham vivência com os agentes internos da GC, pode haver dúvidas quanto a terminologias e questões levantadas.

Uma quarta limitação deve-se à quantidade de questões disponíveis para respostas. Embora o pré-teste tenha contribuído para a redução de questões, acredita-se que dependendo do momento em que o respondente tenha respondido ao questionário, o cansaço no decorrer da atividade possa impactar nas respostas dadas.

Por fim, mesmo com o posicionamento do pesquisador em relação à qualidade das demonstrações contábeis nas diversas etapas da pesquisa, a percepção dos participantes do *focus group*, das entrevistas e dos respondentes dos questionários, pode ter gerado entendimentos diferenciados.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é realizada a análise dos dados colhidos no *focus group*, nas entrevistas e na *survey*. As análises são realizadas na sequência estabelecida no *constructo*, ou seja, com base nas dimensões, categorias e subcategorias.

### 4.1 FOCUS GROUP E ENTREVISTAS

A análise dos *focus group* e das entrevistas ocorreu por meio da análise de conteúdo, com auxílio do *software* Atlas/ti para ambas. Ao efetuar a análise do *focus group* e das entrevistas, busca-se identificar as características e ações dos agentes internos da GC, de forma a ratificar, excluir ou incluir as características e ações observadas e não observadas por meio da revisão da literatura.

Para evitar a identificação dos participantes do *focus group* e das entrevistas, optou-se por utilizar as denominações de participante 1 a 7. Este procedimento foi realizado mediante compromisso de não identificação dos participantes, assumido pelo pesquisador.

A análise do *focus group* e das entrevistas é iniciada pela dimensão Composição, seguida pelas dimensões Independência, Conhecimento e Experiência, e por fim, a dimensão Poder.

#### 4.1.1 Dimensão Composição

A dimensão composição foi observada por meio de duas categorias de análise, o tamanho e a composição/formação.

##### 4.1.1.1 Tamanho

As discussões ocorridas em torno do tamanho dos órgãos de GC geraram inicialmente um entendimento de que não há números ideais de quantidade de membros que contemplassem o conselho de administração, comitês de auditoria e conselhos fiscais. O tamanho de cada órgão, na visão dos participantes, depende da dinâmica de cada empresa. Esse entendimento pode ser observado no seguinte relato:

Participante 6: Eu não acredito em números ideais, eu acho que nós estamos no fundo discutindo uma coisa que começou muito subjetiva e hoje é uma disciplina de estudo no campo da administração, que é a cultura organizacional, e cultura organizacional é um pouco de psicologia empresarial. Então não existe, ao meu ver, número mágico, que tal número é o ideal.

Por outro lado, esse entendimento da não existência de um número ideal de membros se encaminhou para algumas observações no que tange a órgãos com número pequeno e grande de membros.

Especificamente ao conselho de administração, verificou-se que um número pequeno de membros pode incorrer em aspectos que conduzem a uma perspectiva única de análise, sem uma discussão saudável que reúna diversas experiências e visões. Isso pode ser observado pela exposição de dois participantes:

Participante 1: Se o conselho for muito pequeno, uma tendência é você limitar a experiência, diversidade de experiência, de visões. Isso pode gerar uma coisa que se chama inclusive de *group think*, que é um viés de pensamento coletivo em que as pessoas, ao invés de funcionar como colegiado, o conselho funciona como se fosse uma pessoa só, todo mundo pensa mais ou menos igual.

Participante 4: Muito pequeno, você corre o risco de não ter exposição, na reflexão.

Embora tais observações possam dar uma percepção de que conselhos de administração com uma quantidade grande de membros possa ser o ideal, houve posicionamentos dos participantes do *focus group* e das entrevistas, de que conselhos grandes geram improdutividade:

Participante 4: Muita gente tem problema de produtividade, então na minha cabeça, muito pequeno, você corre o risco de não ter exposição na reflexão, e muito grande, fica improdutivo de fato, é mais cumprir alguma tabela, acaba ficando improdutivo.

Participante 2: Eu não acho que é da quantidade que faz muita diferença. Talvez um grande grupo possa trazer certa ineficiência em produtividade, quanto menor o grupo, pode estar direcionando.

Mesmo com essa discussão da inexistência de um número ideal de membros no conselho de administração, houve posicionamento do que pode ser considerado um número adequado neste conselho, como pode ser observado na seguinte exposição:

Participante 5: Não vejo como o conselho de administração funcionar, como uma empresa normal com ações mercado, com menos do que cinco. Mas se passar de oito ou dez, daí a mesma coisa, não funciona, minha experiência é essa aí.

Embora o posicionamento de que um conselho de administração não deva ser pequeno, como exposto pelo participante 5, seu número também apresentou um limite para que problemas de funcionalidade não ocorram. Esse entendimento é divergente do participante 7, quando o mesmo extrapola o número dado como limite pelo participante 5:

Participante 7: Eu acho que um conselho de administração tem que ter muita gente mesmo, um conselho de administração enxuto é ruim. Tem que ser um conselho de administração com diversidade de formação, de *expertise* e que tenha um número bastante adequado de gente, de pessoas. Eu acho que os números definidos pelas regras, doze e quinze, estejam de bom tamanho.

Denota-se que o relato do participante 7 diverge das demais observações destacadas sobre o tamanho do conselho de administração. O mesmo define número mais elevado, porém, aborda um aspecto observado também pelo participante 1, no que tange ao benefício da diversidade de formação e *expertise*.

Percebe-se que não há um consenso dos participantes do *focus group* e das entrevistas quanto à quantidade de pessoas no conselho de administração. Existem aspectos em que um conselho grande pode gerar problemas operacionais quando o consenso desse órgão nas decisões fica prejudicado, mas, por outro lado, tem-se a riqueza da diversidade de opiniões advindas das diferentes experiências que cada membro traz consigo. O relato de um dos participantes, mediante observação ao longo de sua experiência profissional, retrata estes dois pontos de vista:

Participante 6: Já vi excelentes grupos de 100 pessoas produzirem resultados atraentes, satisfatórios, e já vi grupo de 5 pessoas produzirem resultados pífios, então não é o número em si. O fator primordial, você tem que unir a quantidade de pessoas, a qualidade das pessoas que estão compondo essa quantidade, e o processo. Essas três coisas juntas que fazem a eficácia de um conselho.

Infere-se que, diante da exposição efetuada pelo participante 6, outros fatores contribuem na composição do conselho de administração além do tamanho, como a qualidade e o processo. A qualidade dos membros refere-se a um aspecto discutido na categoria “composição/formação”, observando-se aqui uma relação entre tamanho e composição/formação, abordado adiante.

Quando se trata do comitê de auditoria e conselho fiscal, pode-se observar um direcionamento mais efetivo quanto ao número de membros nesses órgãos de governança.

Participante 5: De 3 a 5 membros. Os mais eficazes trabalham com 3 membros. Quando o comitê é pequeno, parece que as pessoas se concentram muito mais na sua responsabilidade. Algum tempo atrás eu achava que quanto mais era melhor, mas a minha experiência é que um número grande, se tiver mais do que cinco, esquece que



não vai funcionar. Cinco para mim, já é um número grande para esse conselho.

Participante 6: Tenho encontrado comitês de 3 a 5 pessoas. A regra de ouro é que o número seja ímpar. Não tenho encontrado comitê com mais de 5 pessoas. Comitê de auditoria pode funcionar perfeitamente bem com 3 a 5.

Verifica-se que o tamanho do comitê de auditoria apresenta-se delineado em torno de 3 a 5 membros. Esse número converge com o que determina o relatório de recomendações sobre melhorias na eficácia dos comitês de auditoria do *Blue Ribbon Committee* (1999) que menciona três ou mais participantes neste órgão.

Outra categoria ligada à dimensão composição se refere à composição/formação, apresentada no tópico seguinte.

#### 4.1.1.2 Composição/formação

No que tange aos aspectos relacionados à composição/formação dos órgãos de GC, a análise é efetuada em relação a classes de membros independentes, externos e internos.

Mediante discussão dos participantes no *focus group* e das entrevistas, existe um entendimento de que a composição/formação do conselho de administração deva ser por membros independentes, como pode ser observado nos relatos a seguir:

Participante 6: Eu sou amplamente favorável, tanto no conselho de administração quanto no comitê de auditoria, você ter, se não a totalidade, a maioria de membros independentes. Acho que isso agrega qualidade ao conselho.

Participante 5: Conselho de administração não faz nenhum sentido se não tiver membros independentes!

Da mesma forma, este entendimento é aplicado para o comitê de auditoria. No caso deste órgão de GC, o entendimento é mais flexível, ou seja, pode-se ter membros internos participando deste órgão, desde que a maioria ainda seja composta de membros independentes.

Participante 5: Se for comitê de auditoria é necessário que a maioria seja membros independentes também. Não precisa ser todos, mas você não pode admitir mais que uma pessoa interna. Minhas experiências. O conselho fiscal não, porque no conselho fiscal obrigatoriamente são todos independentes.

Participante 6: Se o comitê de auditoria deve ser feito só de conselheiros?! A minha resposta é não, o modelo de você ter o comitê de auditoria composto exclusivamente de membros do conselho de administração, na minha opinião, é um modelo que não deveria ser obrigatório. Apesar de nos Estados Unidos ser obrigatório, esse modelo tem funcionado muito bem no Brasil.

Quando o participante 5 menciona que a composição para o conselho fiscal deve ser obrigatoriamente composta por membros independentes, faz-se a relação com o § 2º do art. 162 da Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que estabelece:

Não podem ser eleitos para o conselho fiscal, além das pessoas enumeradas nos parágrafos do artigo 147, membros de órgãos de administração e empregados da companhia ou de sociedade controlada ou do mesmo grupo, e o cônjuge ou parente, até terceiro grau, de administrador da companhia.

Com este impedimento tratado pela Lei 6.404/76, membros internos não podem compor o conselho fiscal. Porém, o conceito de membros externos não é alcançado pela lei, pois um ex-diretor ou ex-funcionário poderia compor o quadro de membros do conselho.

Outro aspecto observado pelo participante 6, no que se refere a ter como membros do comitê de auditoria somente integrantes do conselho de administração, pode contribuir para determinar o tamanho do conselho de administração, item discutido na categoria tamanho:

Participante 6: Para você ter cinco membros no comitê de auditoria, que seja membros natos do conselho de administração, esse é um dos estímulos para você ter um conselho de administração grande.

De modo geral, observa-se que o entendimento de ter membros independentes nos órgãos de GC converge com as pesquisas de Vicknair, Hickman, e Carnes (1993); Beasley (1996); DeZoort e Salterio (2001); Klein (2002); e relatórios de práticas de boas práticas de governança corporativa, como BRC (1999) e IBGC (2009b, 2010).

#### **4.1.2 Dimensão Independência**

A dimensão independência foi analisada verificando-se a categoria intitulada conflitos éticos, na qual foram destacadas duas subcategorias: a prevenção/regras para conflitos de interesses e o uso de informação privilegiada.

##### **4.1.2.1 Conflitos éticos**

A categoria conflitos éticos, nas discussões apresentadas no *focus group* e nas entrevistas, apresentou uma abordagem mais direcionada à subcategoria de uso de informação privilegiada pelos participantes.

Pode-se verificar inicialmente, que no entendimento dos participantes, o uso de informação privilegiada não é um problema contábil ou de qualidade das demonstrações contábeis, conforme observado:

Participante 5: A figura da informação privilegiada não é um problema de contabilidade e um problema de qualidade das demonstrações contábeis. O problema é o uso da informação privilegiada para benefício próprio.

Participante 6: A informação privilegiada não tem uma relação direta na qualidade da informação contábil, porque a informação privilegiada é o uso da informação contábil.

Observa-se nas exposições feitas pelos participantes, que na essência, a informação privilegiada não se configura em um problema da contabilidade e não tem impacto na qualidade das demonstrações contábeis. Entende-se que a informação privilegiada existe e que se deve cuidar com o uso que pode ser feito dela. Esse aspecto pode ser percebido nas seguintes explicações:

Participante 6: Ter informação privilegiada não é crime. Crime é usá-las, porque quando você usa a informação privilegiada você evita prejuízos ou se apropria de ganhos.

Participante 5: Para vender ação, comprar ação, para tomar lugar do fornecedor, dizendo determinada informação para um banco: Olha a empresa está querendo um empréstimo com essa característica! Coisas dessa natureza, não há problema contábil.

Ações relacionadas a evitar o uso de informações privilegiadas foram abordadas nas discussões, uma vez que ela existe e que se devem ter medidas para evitá-la.

Participante 5: A empresa precisa ter os seus mecanismos que evitem o uso da informação privilegiada. Por exemplo: solicitar informações sobre investimentos das pessoas que detêm informação privilegiada, saber se elas estão negociando ou não. (...) Dentro da empresa o que ela precisa fazer é criar, cultivar e sempre lembrar a responsabilidade das pessoas que detêm informação privilegiada.

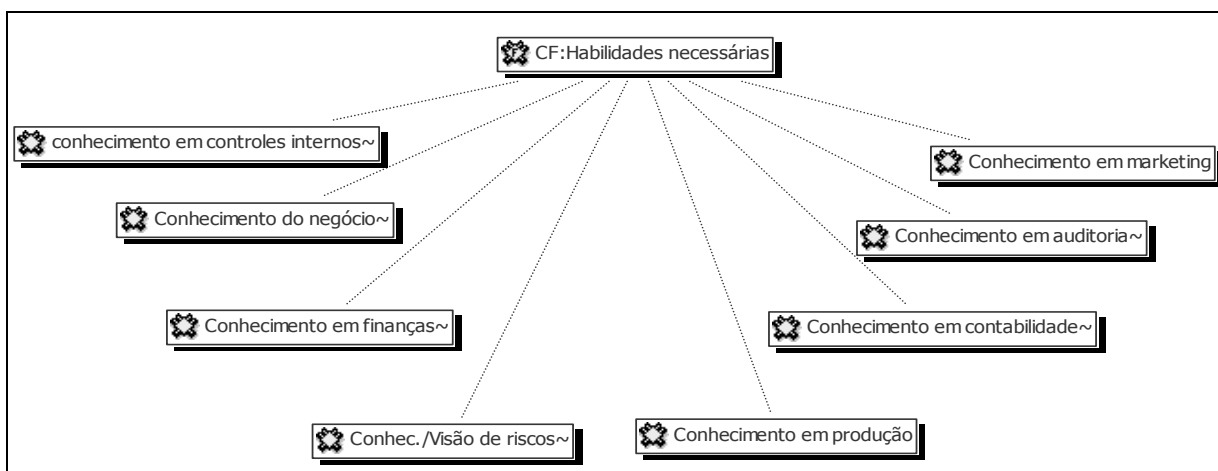
A criação de mecanismos para evitar o uso de informação privilegiada, observada pelo participante 5, é mencionada pelo IBGC (2009, p. 69) ao relatar que “a organização deve também dispor, em documento específico, sobre os procedimentos a serem observados para evitar ou punir o uso indevido dessas informações”.

#### **4.1.3 Dimensão Conhecimento e Experiência**

A dimensão conhecimento e experiência foi analisada por meio da categoria formação. Na categoria formação, duas subcategorias são analisadas: as habilidades necessárias e a educação continuada.

#### 4.1.3.1 Formação: Subcategoria habilidades necessárias

Quanto às habilidades necessárias aos diversos órgãos de GC observados no *focus group* e nas entrevistas, um conjunto de oito itens são demonstrados na Figura 7.



**Figura 7 – Habilidades necessárias identificadas na categoria formação**

Fonte: elaboração própria.

As diversas habilidades demonstradas na Figura 7 foram mencionadas como necessárias para as funções de um membro participante do conselho de administração, do comitê de auditoria e do conselho fiscal.

O contexto em que esses conhecimentos emergiram nas discussões do *focus group* e nas entrevistas foi numa perspectiva de agregação de valor à empresa pelos membros dos diferentes órgãos de GC.

Em relação ao conhecimento em controles internos, pode-se verificar que este conhecimento específico foi mencionado ao conselho de administração, ao comitê de auditoria e ao conselho fiscal. Este entendimento é com base nos seguintes relatos:

Participante 6: Hoje já existe uma concepção muito clara, tanto no mundo quanto no Brasil, que o conselho deve agregar valor e a aquele *expertise* do comitê: gente com experiência em produção, *marketing*, finanças, relações com o consumidor, ‘controles internos’, eles com certeza agregam valor.

Participante 5: No comitê de auditoria, se você tiver um dos membros com excelente formação em contabilidade e ‘controle internos’, pode ser suficiente, o desejável é que pelo menos dois sejam. Mas não pode deixar de existir um com essa formação. No conselho fiscal a mesma coisa. (Grifos nosso).

Estes relatos convergem com o IBGC (2009a, 2009b), com o *Blue Ribbon Committee* (1999), ao exporem que o conselho de administração e comitê de auditoria devem compreender os procedimentos de controles internos utilizados na elaboração das demonstrações contábeis.

Ao mencionar sobre conhecimento do negócio, observou-se que este item foi discutido no contexto do conselho de administração.

Participante 1: Você precisa de gente que entenda do negócio.

Participante 2: Você precisa combinar independência necessária e ao mesmo tempo conhecimento do negócio.

Participante 6: Quando você está em uma ‘empresa industrial’ você tem que ter alguém com ‘visão de fábrica’, máquina, equipamento, matéria prima e processo produtivo. Seria desejável você ter um conselho conforme o ‘ramo de atividade’, alguém com experiência em vendas e mercado. Você imagina uma ‘grande rede de supermercados’, All Mart, Pão de Açúcar, Carrefour, no conselho de administração você poder contar com pessoas que têm uma ‘leitura sobre hábitos de consumo’ vai ajudar muito a administração (Grifos nosso).

Observa-se do exposto, que os participantes 1 e 2 enfatizam o conhecimento do negócio para o membro do conselho de administração. A exposição efetuada pelo participante 6 não tem um discurso que enfatize o termo conhecimento do negócio. Contudo, quando se menciona o entendimento do ramo de atividade, ter uma visão de fábrica para empresas industriais e leitura de hábitos do consumidor para uma empresa do ramo de supermercados, implicitamente está se falando de conhecimento do negócio. O conhecimento do negócio da organização é contemplado pelo IBGC (2009b).

Outro conhecimento específico que emergiu nas discussões foi o conhecimento em finanças. O conhecimento em finanças apareceu como um conhecimento necessário para membros do conselho de administração e do comitê de auditoria.

Participante 6: Hoje já existe uma concepção muito clara, tanto no mundo quanto no Brasil, que o conselho deve agregar valor e àquele *expertise* do comitê: gente com experiência em produção, *marketing*, ‘finanças’, relações com o consumidor, controles internos, eles com certeza agregam valor.

Participante 7: Conceitualmente o ideal é você ter no comitê de auditoria, primeiro gente com boa formação contábil, ‘financeira’ e, preferencialmente, membros independentes. (Grifo nosso).

O conhecimento em finanças também é destacado pelo *Blue Ribbon Committee* (1999), IBGC (2009a, 2009b), Beasley e Salterio (2001), Krishnan (2005).

Outra habilidade que surgiu no *focus group* e nas entrevistas foi o conhecimento sobre riscos. O conhecimento de riscos foi mencionado como um item que deve estar presente em todos os membros dos diferentes órgãos de GC. Nesse sentido, obtiveram-se os seguintes relatos:

Participante 2: Eu acho muito difícil separar gestão de riscos de todo o processo da governança. Acho que a gestão de riscos tem um papel fundamental.

Participante 7: A gestão de riscos é uma discussão que ‘permeia todos’. Permeia o conselho de administração, permeia o comitê de auditoria, permeia o conselho fiscal, a auditoria interna. (Grifos nosso).

O participante 2 fez sua exposição sobre riscos, atrelando ao conselho de administração. No entanto, o participante 7 destaca que entre as habilidades requeridas aos diferentes membros da GC, a gestão do risco deve permear a todos.

Duas habilidades que foram mencionadas e designadas somente ao conselho de administração foram o conhecimento em produção e o conhecimento em marketing, realizado pelo participante 6, na exposição demonstrada para justificar outras habilidades:

Participante 6: Hoje já existe uma concepção muito clara, tanto no mundo quanto no Brasil, que o conselho deve agregar valor e a aquela *expertise* do comitê: gente com experiência em ‘produção, *marketing*’, finanças, relações com o consumidor, controles internos, eles com certeza agregam valor. (Grifos nossos).

Outras habilidades que foram mencionadas para o conselho de administração e ao comitê de auditoria foi o conhecimento em auditoria e contabilidade, como pode ser observado nas seguintes explicações:

Participante 1: Se você está pensando em qualidade da demonstração contábil, evitando fraude e problemas na gestão de resultado, etc. (...) daí você precisa ter gente que ‘entenda de contabilidade’, por exemplo, de ‘auditoria’, que possa fazer as perguntas difíceis, e não aceitem simplesmente aquilo que é colocado pelos gestores.

Participante 2: Se é uma empresa de capital aberto, com certeza um especialista em balanço é importante até para ver a qualidade.

Participante 5: No comitê de auditoria se você tiver um dos membros com excelente formação em ‘contabilidade’ e controles internos, pode ser suficiente, o desejável é que pelo menos dois sejam. Não pode deixar de existir um membro com essa formação. No conselho fiscal, a mesma coisa.

Participante 7: Não tem dúvida, o comitê de auditoria não vai funcionar se ele não tiver pessoas ligadas à área de contabilidade. No comitê de auditoria, como o próprio nome diz, se você não tiver gente especializada na área ‘contábil’ financeira, realmente ele vai ficar fraco. Conceitualmente, o ideal é você ter no comitê de auditoria gente com boa formação ‘contábil’ financeira. (Grifos nossos).

Nota-se diversas observações sobre conhecimento contábil e de auditoria. Das explicações efetuadas, verificou-se que pelo menos um dos membros deve ter boa formação contábil. Esse entendimento também foi estendido ao conselho fiscal. No que tange ao conselho fiscal especificamente, uma menção realizada pelo participante 5 cabe destaque:

Participante 5: Na prática nos conselhos fiscais é comum você encontrar a maioria contadores, isso acontece bastante, mas nos comitês de auditoria não. A maioria dos comitês de auditoria que eu tenho visto não têm a maioria contadores.

Denota-se que ao comitê de auditoria, mediante boas práticas de GC, apresentados pelo IBGC (2009a), “na composição do comitê de auditoria, a maioria dos membros ou, pelo menos, um deles deve possuir qualificações nas áreas de contabilidade, auditoria e/ou finanças”. Entende-se que para atender a essas especificações, o profissional que reúne estes conhecimentos de maneira profunda é o contador. Assim, a experiência demonstrada pelo participante 5, de certa forma, chama a atenção.

Apesar das diferentes habilidades apresentadas, destacou-se que, embora haja alguma habilidade ou conhecimento de que os membros dos órgãos de GC não apresentem aprofundamento necessário, os mesmos podem e devem recorrer a um especialista, como destacado:

Participante 2: Você pode ser apenas um especialista convidado para opinar sobre uma certa matéria, de uma determinada agenda, não necessariamente sendo um membro votante, e constante daquele comitê. Mas o comitê tendo o poder de convocar qualquer especialista, além da opinião dos próprios gestores da organização.

Esta observação foi recepcionada de maneira positiva pelos demais participantes, visto que, embora os membros dos diferentes órgãos de GC devam reunir diferentes habilidades, a possibilidade de consultar um especialista contribui para obtenção de conhecimento para assuntos que lhes faltem *expertise*.

Por fim, pôde-se constatar que das oito habilidades necessárias aos diferentes órgãos de GC demonstrados na Figura 7, para o conselho de administração, foram mencionadas todas as oito habilidades. Para o comitê de auditoria, identificaram-se cinco habilidades, sendo necessário o conhecimento sobre riscos, auditoria, contabilidade, controles internos e finanças. Ao conselho fiscal, apenas duas habilidades foram apontadas, sendo o conhecimento sobre riscos e contabilidade. Para auditoria interna, de forma declarada, somente foi mencionada a gestão de riscos.

#### 4.1.3.2 Formação: Subcategoria educação continuada

A educação continuada emergiu das discussões por meio do debate sobre gestão dos riscos. Nesse sentido, foi mencionado que existem questões e processos complexos nas organizações e que cabe aos membros dos órgãos de GC buscar atualização permanente. A exposição efetuada por um participante leva a este entendimento:

Participante 2: Se a questão tem a ver com risco, ou grandes investimentos, ou operações complexas, outra questão muito colocada é treinamentos constantes. (...) Você precisa estar constantemente se atualizando em qualquer tema importante e relevante, com profundidade necessária, e é extremamente difícil limitar o que é profundidade necessária, mas tem vários assuntos que as pessoas não estão preparadas.

Apesar do entendimento da necessidade de treinamento constante, por outro lado entende-se que somente a participação em cursos de aperfeiçoamento não dará, em alguns casos, entendimento e capacidade suficiente de posicionamento de um membro sobre determinado assunto, como exposto pelo participante 2.

Participante 2: Acho que a questão de cursos é talvez uma questão um pouco básica. A gente sabe que não é em um curso que a pessoa vai sair extremamente capacitado para poder atuar, mas que talvez traga um pouco de alinhamento de conhecimento. Você se sente um pouco mais confortável, até de fazer perguntas e saber como olhar, até o ponto de chegar e falar assim: a questão é tão técnica e específica que eu sim recomendo a participação de alguém.

Para tanto, verifica-se que a questão está relacionada com o item que emergiu inicialmente da subcategoria habilidades necessárias, ao entender que é prudente recorrer a um especialista para opinar sobre alguma matéria quando faltar *expertise* aos membros de algum órgão de GC.

#### 4.1.4 Dimensão Poder

A análise da dimensão Poder ocorre na sequência das cinco categorias contempladas no *constructo* da pesquisa, sendo: a) Interferência/relacionamento com auditoria; b) Participação /ingerência; c) Remuneração/compensação; d) Rituais de gerenciamento; e e) Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis.

##### 4.1.4.1 Interferência/relacionamento com auditoria



A categoria de análise Interferência/relacionamento com auditoria contempla três subcategorias: a) Seleção dos auditores independentes; b) Subordinação dos auditores internos; e c) Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres.

#### 4.1.4.1.1 Seleção dos auditores independentes

As discussões apontaram para um cenário em que a seleção dos auditores independentes deveria ser da responsabilidade do comitê de auditoria, diferente do que ocorre no Brasil por força de lei. No Brasil, esta responsabilidade está atrelada ao conselho de administração. Nesse sentido, têm-se os seguintes relatos:

Participante 5: O modo brasileiro, de que o conselho de administração é que decide pela auditoria externa, ele não é o melhor. Na minha opinião, não é! Porque acaba se criando realmente um tipo de vínculo, porque o auditor vai auditar o conselho de administração. Então eu prefiro o modelo que a auditoria é contratada pelo comitê de auditoria, ou no mínimo ele seleciona, ele dá, se for o caso, uma, duas ou três indicações. Mas no Brasil não pode, é ilegal, o conselho de administração que tem essa responsabilidade.

Participante 6: Contrariamente a alguns outros países, a lei do Brasil atribui ao conselho de administração essa responsabilidade, então o comitê não pode contratar a empresa de auditoria porque ele não tem alçada legal.

Embora o comitê de auditoria não tenha poder para contratação de auditores independentes, ele tem participado, de forma indireta, do processo de contratação, como pode ser percebido na exposição de um dos participantes do *focus group* e das entrevistas.

Participante 6: A experiência tem demonstrado, quando os comitês de auditoria estão se mostrando eficazes, que eles participam da fase de pré seleção. Então se chega a hora de trocar a auditoria por rodízio, ou por insatisfação do conselho, o comitê de auditoria chama os candidatos, discute com os candidatos quais são as suas expectativas, demandas, prazos, tipos de relatórios. Ele que ouve a proposta técnica de trabalho em termos de equipe, experiência, locação, horas destinadas.

Pela exposição, percebe-se que embora o conselho de administração tenha a responsabilidade pela contratação dos auditores independentes, o comitê de auditoria, pela sua experiência técnica, tem mais subsídios para poder discutir as necessidades da empresa contratante e avaliar a proposta das entidades de auditoria. O comitê de auditoria tem condições de indicar ao conselho de administração, mediante quesitos previamente analisados, qual entidade de auditoria pode ser contratada pela empresa. Este entendimento converge com o mencionado pelo participante 6, quando o mesmo relata:

Participante 6: A única coisa que o comitê de auditoria, que eu tenho visto que não se envolve diretamente, mas se envolve indiretamente é nos honorários. Essa é uma questão mais comercial e financeira. O comitê tem que estar preocupado em saber se os honorários são compatíveis com a responsabilidade do trabalho, mas não é o comitê que decide os honorários. Então nos casos que eu tenho visto na atuação mais intensa, o comitê recomenda ao conselho de administração a empresa “x”.

Um aspecto ressaltado pelo participante 6 é quanto aos honorários a serem pagos aos auditores independentes. O comitê pode posicionar-se quanto a esse valor no que tange à quantidade de horas previstas, ou seja, está subavaliado ou está superavaliado. É possível o comitê de auditoria fazer esta análise, pois o mesmo pode avaliar o programa de trabalho frente às necessidades requeridas aos auditores independentes. No estudo de Abbott e Parker (2000), os resultados estão em linha com o discutido no *focus group*, em que os resultados sugerem que comitês de auditoria, independentes e ativos, são propensos a selecionarem auditores independentes especialistas no setor da empresa, e que a especialização do auditor se constitui em um elemento importante na seleção deste.

Outro participante destacou um aspecto no que tange à contratação de auditores independentes pelo comitê de auditoria, conforme exposto:

Participante 7: O problema é o seguinte, quando você fala do comitê de auditoria, você está designando um universo muito específico de empresas. Você eliminou 90% de todas as empresas do país, porque você está pegando um nicho de empresas que têm ações no mercado americano. Quando você está falando desse tipo de empresa, que enfrenta toda uma burocracia ou precisa ter um certo nível de tamanho, nível financeiro, para ter ações no mercado americano, então, aí você não está falando de qualquer empresa de auditoria, mas, você está falando das quatro maiores, das cinco maiores empresas de auditoria do mundo, então no fundo você vai ter que escolher entre uma delas.

Na visão do participante 7, como o comitê de auditoria é um órgão de GC requerido pela *Securities and Exchange Commission* (SEC) para empresa com *American Depositary Receipts* (ADRs), automaticamente é necessário um *expertise* que empresas de auditoria globalizadas têm condições de atender. Assim, a contratação de uma *Big Four* seria algo que o próprio mercado já espera de uma empresa com este porte. Essa conclusão é tida pelo participante 7:

Participante 7: Para auditar esse tipo de empresa, os ITRS, para auditar o documento 20-F que é encaminhado a SEC, você tem que trabalhar com uma das quatro, que hoje são 4 *big*. Então você não tem muita escapatória de discutir que empresa você vai contratar, você vai contratar uma delas e todas elas têm um padrão muito semelhante de trabalho.

Numa questão ainda anterior, em que não se questiona qual entidade de auditoria contratar, mas de quem é a responsabilidade, um participante tem o entendimento de que os acionistas minoritários deveriam decidir por essa contratação.

Participante 5: Eu preferiria, na verdade, que a auditoria fosse contratada sempre, agora dou uma posição muito forte, contratada pelos minoritários em assembléia geral.

Observa-se, porém, que este é um posicionamento pessoal dele e que não se caracteriza como prática observada em sua experiência profissional.

Um aspecto que emergiu das discussões no *focus group* e nas entrevistas, que foi classificado nessa subcategoria de análise, é a questão relacionada ao rodízio das empresas de auditoria independente, conforme relato:

Participante 6: Esse foi um assunto explosivo, o Brasil implantou o rodízio obrigatório do Banco Central quando a Comissão de Valores Mobiliários implantaram. Os dois suspenderam a exigência e existe uma enorme discussão no mercado sobre isso, uma discussão que pode resvalar para os tribunais. Porque alguns entendem que o rodízio nunca deveria ser obrigatório, porque ele é uma interferência no direito de escolha empresarial. Você está me dizendo quem deve ser o meu auditor quando eu quero ficar com o mesmo 20, 30 anos. Mundialmente existem pouquíssimas experiências de rodízios e o Brasil agora está rediscutindo se a suspensão da exigência, que a suspensão foi decidida, se ela deve voltar ou ficar ou deixar permanente.

Verifica-se que a menção ocorre sobre o rodízio de empresas de auditoria. Porém, o rodízio de sócios e equipes de auditoria também foi mencionado e com um entendimento de ser um procedimento praticado normalmente pelo mercado.

Participante 6: De sócio quase todas as firmas já têm isso como norma interna. A grande discussão é rodízio de empresa. Você tem enorme elenco de ponto prós e contra, mas a respeito não tem uma conclusão terminal.

Participante 2: O rodízio de auditores externos pode ser da mesma empresa, mas que mude a equipe, tira o sócio, põe outro gerente, (...) pode ser da mesma empresa, mas muda a equipe, enfim a empresa ganha muito com isso.

Após o destaque efetuado acerca do rodízio das empresas de auditoria, que emergiu tanto no *focus group* como nas entrevistas, na sequência discorre-se sobre a subcategoria Subordinação dos auditores internos.

#### 4.1.4.1.2 Subordinação dos auditores internos

As boas práticas de GC propostas pelo IBGC (2009a, p. 32) destacam que, “para que a auditoria interna tenha poder de atuação na organização, é necessário o forte patrocínio da função por parte do executivo principal (diretor-presidente)”. Além disso, o IBGC (2009a, p. 32) expõe que “por norma de boa governança, deve, ao mesmo tempo, prestar contas também diretamente ao Conselho de Administração, além de ter acesso direto ao Conselho Fiscal”.

Nesse aspecto, surgiram abordagens que diferem em relação à subordinação dos auditores internos:

Participante 5: A auditoria interna, só pode estar subordinada ao comitê de auditoria. No comitê de auditoria, a maioria tem que ser de membros externos. Qualquer outra vinculação cai muito o nível de controle, aumenta-se muito o nível de riscos. Até a escolha da pessoa para auditoria interna tem que ser toda pelo comitê de auditoria, minha opinião.

Participante 6: Tem dois níveis de subordinação que eu tenho encontrado convivendo simultaneamente. Necessariamente eles vão ter administrativamente uma subordinação a um executivo estatutário. O auditor interno precisa tirar férias, precisa trocar de computador (...) A segunda parte da vinculação dele é com o comitê de auditoria, então o auditor interno se vincula tecnicamente ao comitê de auditoria. O comitê revisa a proposta de trabalho, faz sugestões de alteração de profundidade, de época, de intensidade, de cobertura, e depois revisa os trabalhos à medida que eles vão sendo realizados.

Participante 7: Essa é uma discussão complexa, mas dois modelos básicos: um ele se subordina ao CEO, mas aí tem um problema, de independência. Por outro lado, se ele não está subordinado ao CEO, ele tem um problema do dia-a-dia administrativo, que é complexo porque ele fica subordinado ao conselho de administração. Não é prático, então uma experiência que a gente tem visto, ele administrativamente é subordinado ao CEO, porém ele tem uma interação muito forte com o comitê de auditoria. Eu não vi, nem vivenciei nenhuma experiência a auditoria interna se vincular diretamente ao conselho de administração, me parece que não é muito prático isso, mas de qualquer maneira, é uma maneira de maior independência.

Observa-se que o participante 5 é enfático que a subordinação dos auditores internos deve ser ao Comitê de Auditoria, o que de certa forma tem convergência com os participantes 6 e 7, quando se trata das questões técnicas. O participante 7 questiona a independência do auditor interno quando subordinado ao CEO e, ao mesmo tempo, convergente com o participante 6 ao declarar que não é prático ter uma subordinação diferente deste tipo, por questões de rotinas de trabalho no dia-a-dia.

De qualquer forma, o IBGC (2009a, p.32) recomenda que “a subordinação e o relacionamento da auditoria interna com o executivo principal, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e os comitês do Conselho de Administração sejam definidos no estatuto e nas normas internas da estrutura organizacional”. Entretanto, observou-se que a discussão sobre a subordinação do auditor interno gera diferentes opiniões, o que de certa forma, pode

causar reflexos na qualidade das demonstrações contábeis, por ter relação a aspectos de controles e riscos dos ativos das organizações.

#### 4.1.4.1.3 Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres

Nesta subcategoria, observou-se nas discussões aspectos relacionados com a definição de programas de trabalho de auditoria, avaliação de riscos e o envolvimento e execução nos trabalhos. No que se refere ao primeiro item, obteve-se a seguinte menção:

Participante 2: Quando a gente faz um programa de trabalho, especificamente de auditoria, existe toda uma metodologia que a gente coloca ao longo de um ciclo. O programa para o ano seguinte, a gente faz toda uma rodada de entrevistar conselheiros e vice-presidentes, a parte executiva e a parte do conselho de administração. Isso para acomodar aquilo que sai, vamos dizer assim, aplicação de uma metodologia que se sustenta, aplicando a metodologia, como também não deixar de ouvir desconfortos ou atenções.

Pode-se verificar neste relato, que na constituição de uma programação de auditoria, ouvir diferentes pessoas, após uma primeira versão da programação de auditoria, contribui no que se refere a aspectos que podem escapar nessa visão preliminar. É uma forma de deixar uma metodologia de trabalho mais robusta, que contemple diversos agentes internos, que pode ter reflexos positivos na qualidade das demonstrações contábeis.

Além das entrevistas e reuniões com os agentes já mencionados, a realização de reunião de discussão com os auditores independentes também é julgado pertinente.

Participante 2: Dentro desses ajustes que vão gerando programa de trabalho, se soma uma reunião anual com auditoria externa, para uma combinação dos nossos testes como auditores internos.

Verifica-se no relato do participante 2, a análise e discussão conjunta de testes realizados por auditores internos e auditores independentes que podem contribuir no aspecto de qualidade das demonstrações contábeis.

Outro aspecto exposto por um participante relaciona-se à necessidade de priorizar a análise de processos que tenham riscos mais expostos do que necessariamente os itens contemplados na amostragem constituída pelo auditor, conforme exposto:

Participante 3: Não avaliar esse procedimento este ano porque não caiu na amostragem não é dos melhores processos e sim a avaliação de riscos. Seria interessante atingirem todos, levantar em termos de riscos aqueles que são preliminares, uma percepção inicial que os erros contábeis que possam acontecer, atender esses primeiramente antes de colocar os outros no ciclo de auditoria.

Também observou-se como procedimento na análise dos trabalhos o cuidado com a manutenção da independência dos auditores e análise do conhecimento necessário para auditar as demonstrações contábeis.

Participante 6: Tanto na contratação quanto na execução, os comitês de auditoria têm identificado questões pontuais que são perguntadas. Então na contratação é independência: prestação de outro tipo de serviço para a Companhia; Experiência: eu estou contratando um auditor para o meu banco, você já auditou um banco antes na vida? Sabe o que é um banco? Ou seja, o conhecimento da indústria passa a ser muito importante, durante a execução, a manutenção e a independência.

A atuação do comitê de auditoria também foi mencionada com um procedimento de análise dos trabalhos, como relatado:

Participante 6: Eu, no comitê de auditoria, visito as fábricas, visito as dependência produtivas, quero conversar com o diretor industrial, se a empresa tem desenvolvido novos produtos. Eu quero conversar com o cara que faz isso, se ela tem quantitativistas fazendo precificação de modelagem de riscos eu quero conversar com ele para saber quais são as variáveis que ele leva em consideração,

Verifica-se que conhecer os processos se torna algo necessário para um componente da GC, como no caso, o comitê de auditoria, de modo que esta ação reduza a exposição a riscos e, conseqüentemente, reflita na qualidade das demonstrações contábeis.

#### 4.1.4.2 Participação/ingerência

A categoria participação/ingerência foi analisada sob as subcategorias criação de comitês e monitoramento e gestão de riscos.

##### 4.1.4.2.1 Criação de comitês

Na discussão da subcategoria criação de comitês, observaram-se alguns aspectos como a criação destes comitês, sua composição e avaliação. Em relação ao primeiro aspecto mencionado, verificou-se que a criação de comitês é vista como uma ação positiva nas empresas.

Participante 5: Esses comitês bem administrados, bem geridos, eles são excelentes. Comitê de remuneração, comitê de política de RH, eu já vi comitê dos mais variados.

Participante 6: O que eu tenho observado é uma experiência de longe positiva. Os casos negativos de resultados indesejados são mínimos em relação aos sucessos e as regras de composição são conceitualmente muito claras. Se deve criar comitês sim, sempre que houver um problema de risco para o patrimônio ou para a Companhia. Então eu tenho nenhum receio quanto ao excesso de proliferação de comitês. Eu acho que se remeter aos assuntos que podem representar ameaças ao patrimônio ou a lucratividade, eles devem existir.

Pelas exposições efetuadas pelos participantes 5 e 6, pode-se constatar que a criação de comitês é entendida como positiva nas empresas, e a sua criação pode estar relacionada com assuntos que podem causar riscos ao patrimônio da empresa. Contudo, esse entendimento diverge do participante 7, que entende que a criação de comitês guarda relação com a forma de gerir cada empresa, como pode se observar:

Participante 7: Eu acho que o problema de, a lógica de criação de comitês depende da lógica de gestão da empresa, cada empresa tem um dinamismo, um modelo de atuar, você está entendendo?

O participante 7 complementou sua exposição com uma ressalva. O mesmo entende que deve haver um cuidado com a criação de comitês para assuntos em que já exista uma área na organização que tenha tal função e responsabilidade, conforme exposto:

Participante 7: Eu acho que tem assuntos típicos para isso, para você ter um comitê. Risco, por exemplo, gestão de risco é típico que tenha algum nível de comitê para organizar isso, mas outros assuntos... daqui a pouco você está criando um comitê quando tem uma área, uma diretoria que é responsável por aquele assunto. Tem que tomar um certo cuidado com isso.

O segundo aspecto percebido nas discussões trata da composição dos comitês. Deve-se reunir pessoas com experiências no assunto para o qual o comitê foi criado, porém, ter uma composição verticalizada pode não ter a amplitude e discussão necessárias. Nesse sentido, tem-se o relato do participante 6.

Participante 6: O comitê deve preferir ser pluridisciplinar, você fazer um comitê dentro da vertical..., então você tem a diretoria financeira, faz um comitê só com pessoas que se reportam ao diretor financeiro não é o melhor modelo. O melhor modelo é você miscigenar o comitê com pessoas pertencentes a outras áreas. Por exemplo: uma indústria de transformação numa fábrica é absolutamente compreensível que o comitê financeiro tenha gente de compras, da parte industrial. Porque existe um conflito saudável entre o homem da fábrica que quer o máximo de estoques de matéria-prima para não parar a produção, e o financeiro, com o mínimo de estoque para não empatar capital de giro. Então num diálogo sadio entre os dois deve nascer um consenso, que é de interesse da Companhia.

De modo geral, vinculada a essa percepção positiva da criação de comitês, mencionou-se a necessidade de avaliação constante destes, para uma efetividade e continuidade dos comitês.

Participante 5: Eu tenho muito boa, vamos dizer assim, visão desses comitês, que na minha experiência não foram muitos os que eu vi, os quais eu convivi, muito bem, muito bons. Neste caso eu vou sugerir uma política de avaliação da qualidade e efetividade dos comitês. Eu participei de uma empresa, onde todos os comitês, inclusive o comitê de auditoria, sofria um processo de avaliação. Então havia uma vez por ano, esse levantamento, era contratado uma empresa externa, que fazia esse processo de avaliação, inclusive utilizando muitas entrevistas com toda a empresa, e os relatos, o resultado desses comitês submetidos ao processo de avaliação foram excelentes.

Na exposição efetuada, pode-se perceber que além do próprio participante, as demais pessoas na empresa têm uma aceitação da existência dos comitês. Por outro lado, o participante 6, faz uma ressalva aos comitês no que tange a sua atuação:

Participante 6: Lógico, quando o comitê começa a ultrapassar o ponto de rendimento decrescente, quando ele é usado para evitar tomada de decisões, então existe a anedota famosa: que quando você não quer tomar uma decisão faz um grupo de trabalho! O comitê não! O comitê tem que ter ata, ele tem que ter um coordenador, ele tem que ter objetivos claros, e ele tem que ser um ponto de arbitragem de conflitos e, portanto, no conflito tem que se estabelecer as diversas visões tem que se instalar.

Observa-se que o comitê deve ter uma dinâmica, com ações de condução pré-determinadas e que sirvam para que o comitê tenha sua contribuição efetiva na empresa. É nesse sentido que o participante 6 menciona a existência de ata, de coordenador, de objetivos bem delineados. Esse conjunto de ações contribui para que o comitê, nos diferentes propósitos de criação, como comitês de auditoria, de remuneração de riscos, seja um órgão na empresa que contribua na melhoria de processos e supervisão.

#### 4.1.4.2.2 Monitoramento e gestão de risco

O monitoramento e a gestão de riscos já foi um item contemplado na subcategoria habilidades necessárias, na categoria formação. Naquela subcategoria, a gestão de riscos foi mencionada como uma habilidade necessária a todos os órgãos de GC: conselho de administração, comitê de auditoria, conselho fiscal e auditoria interna.

Ligado à categoria participação/ingerência, o monitoramento e a gestão de risco apresentaram-se na discussão com a necessidade do estabelecimento de uma política de risco



formal na empresa, com transparência, e que os riscos inerentes à empresa sejam o norteador da realização das auditorias.

A existência de uma política formal para a gestão de riscos é observada pelos seguintes relatos:

Participante 1: Eu acho que seria uma boa dica a empresa ter uma política formal de auditoria e gestão de riscos.

Participante 2: Isso é muito interessante, porque a catequização dos membros, tanto do comitê de auditoria quanto do conselho de administração não é óbvia, para você chegar num bom senso e dizer, o que é um risco alto, médio ou baixo. Nem sempre é um consenso né, mas é extremamente importante, quando uma empresa motivar para a transparência de colocar uma política que defina riscos, esses mesmos riscos considerados altos seja concordado.

A necessidade de ter uma política de risco formalizada é entendida como transparência de ações.

Participante 2: O conselho de administração precisa deixar muito claro, dentro de política de alçada e sempre pensando que a governança corporativa é o olho dos de fora para os de dentro. Então seja impactos materiais ou o que eu chamo de exposições da imagem, da marca, o intangível, isso precisa estar escrito, precisa estar publicado.

Com a política de riscos estabelecida na empresa, tem-se um norteador para se identificar prioridades e monitorar os riscos aos quais a empresa está exposta. Com isso é possível ter programas de auditoria estabelecidos como forma de monitorar e avaliar esta exposição.

Participante 2: Afinal, está se assumindo certos riscos, aí tem o monitoramento que garanta que em todos esses fóruns internos da executiva, a política esteja sendo seguida. Então ela tem que ser incorporada em trabalho de auditoria, eu estou lá olhando, vendo que de fato está seguindo mais umas das políticas da organização, que é a política de riscos.

Ao abordar o processo de auditoria no contexto da gestão dos riscos, a exposição dos participantes é para uma auditoria com base nos riscos mais inerentes. Nesses casos, deve-se ter um aprofundamento na verificação dos processos, ao invés de analisar somente aqueles que foram selecionados por meio de amostragens.

Participante 3: Essa questão de auditoria interna, quando fala em amostragem, não seria interesse na auditoria interna. Por questão de priorização, aplicação ou por processo mais propenso à possibilidade de erros contábeis, ou fraudes, se atinge isso, mitiga essas questões inicialmente. (...) Então nós não iríamos avaliar esse procedimento este ano porque não caiu na amostragem, não é dos melhores processos e sim a avaliação de riscos, que seria interessante atingir todos, levantar

em termos de riscos aqueles que são preliminares, vamos dizer assim, uma percepção inicial que os erros contábeis que possam acontecer, atender esses primeiramente antes de colocar os outros no ciclo de auditoria.

Do exposto, relacionado com a subcategoria monitoramento e gestão de riscos, as ações que refletem na qualidade das demonstrações contábeis, captadas na discussão do *focus group* e nas entrevistas são a formalização e a divulgação da política de monitoramento e gestão de riscos e que esta política seja um guia norteador para o estabelecimento de processos de auditoria.

#### 4.1.4.3 Remuneração/compensação

A Remuneração/Compensação foi verificada por meio da Definição de pacotes de benefícios de executivos e do conselho de administração. A mesma foi discutida sob diversos aspectos, como o problema do tamanho das remunerações, a relação principal e agente, a vinculação das remunerações ao atingimento de metas, o perfil do setor, o perfil dos acionistas, o monitoramento e a divulgação dos pacotes de benefícios.

Percebeu-se, no início da discussão sobre o tema, que o pacote de benefícios se faz necessário. Porém, de imediato, houve observações que destacaram os aspectos quanto à forma e ao tamanho desses benefícios, como pode ser observado nos relatos:

Participante 6: Acho que o ser humano é movido a estímulo. Um dos principais estímulos que está no mercado profissional é o dinheiro. Então não tenho nada contra a pessoa ser bem paga se ela merecer. Duas coisas que eu procuro evitar na vida é sujeito merecer e não ter a remuneração, ou ter e não merecer, então o que é para esse comitê de RH, é para balancear essas coisas.

Participante 7: Essa é uma questão polêmica na verdade. A minha visão é o seguinte, incentivos são sempre bons, sempre positivos, pelo menos até onde eu tenho vivenciado isso. Agora a minha experiência, são incentivos não vinculados a valores de mercado de ação. Onde eu estou os incentivos não são, e os administradores e o pessoal da área de conselho não tem ganhos sobre valores da ação, não tem *stock options*, não tem nada disso.

Participante 5: Esse é um problema muito sério, o problema não é a existência da remuneração atrelada ao desempenho da empresa, das ações, seja o que for. O problema está no tamanho dessas remunerações.

Verifica-se que há duas posições iniciais relacionadas aos benefícios dos administradores e conselheiros. Uma delas é a discussão sobre ter remuneração variável ou não atrelada aos benefícios pagos, e outra é o tamanho dessas remunerações variáveis. Na

discussão sobre o tamanho, o participante 5 faz um relato ligado com a relação estabelecida entre principal e agente:

Participante 5: A ideia de que você dar remuneração com base no desempenho você está procurando atrelar o interesse do agente ao interesse do principal é algo que pode ser falso quando passa por certo limite, por quê? Porque o agente tem o mesmo interesse quando a ele é dado a “cenoura”, ele tem o mesmo interesse que o principal, mas ele jamais corre os mesmos riscos que o principal.

Observa-se que o participante expõe que a relação do agente ser alinhada ao interesse do principal com o pagamento de remuneração variável pode ser equivocada. O participante 5 menciona que isso não é possível porque mesmo com essa tentativa de equivalência de interesses, o principal sempre tem um risco de perder o valor investido, enquanto que o agente perde a remuneração, mas não perde investimento.

Participante 5: Não é o capital dele que está correndo risco, tem-se o risco somente profissional. Ele ter direito a perder enormes benefícios sem correr este risco, isso provoca chance de preocupação violenta com o comportamento do executivo. Os casos todos grandes de problemas desta natureza se dão onde essas remunerações são exageradas. O executivo, é o seguinte: ou ele ganha ou ele não tem. Enquanto que o principal, o acionista, o investidor, ele ou ganha ou perde. Essa figura de não perder capital, cá entre nós, não é suficiente atrelar remunerações ao desempenho da empresa.

Da forma como se encontra exposta, entende-se que a relação principal e agente sempre será desfavorável ao principal. Quando os valores são considerados elevados, os riscos do principal devem ser considerados também na definição desses benefícios, caso contrário, há um tratamento desequilibrado na relação entre o principal e o agente.

Participante 5: Você está tratando erroneamente essa relação entre agente e principal. É necessário que nessa relação se considere os riscos que correm os investidores e credores comparativamente aos riscos que correm os executivos. Isso significa que você tem, quando a cenoura é grande demais, um benefício grande demais, o interesse se torna exageradamente a curto prazo e, vamos dizer assim, não digo a motivação, mas talvez até a motivação e ainda a ética de escorregar para ganhar uma montanha é fácil.

Na exposição efetuada pelo participante 5, observa-se que há um entendimento de pagamento exagerado do valor dos benefícios, fator que contribui para direcionamentos de ações para resultados de curto prazo. Contudo, nas discussões do *focus group* e das entrevistas, foi mencionado que há diferentes formas de definição de remuneração variável. Um aspecto que influencia essa definição guarda relação também com o ramo de atividade na qual a empresa está ligada.

Participante 6: Você tem várias fórmulas, não existe uma regra única. Você tem o padrão da indústria, do setor. O setor tem um tipo de comportamento, você não pode remunerar um executivo de banco, da maneira como remunera um executivo da indústria farmacêutica. A matéria-prima do banco é dinheiro, então criatividade, construção de produto, conquista de cliente, *market share* tem uma importância diferente da importância que ele tem em outras atividades. Você tem um diferencial de mercado, você não pode destoar muito do diferencial de mercado.

Verifica-se que o tratamento dado à remuneração variável tem relação com a atividade de cada empresa. Formas consideradas pertinentes a um determinado setor podem não ser adequadas a outro setor. Arelada a esse aspecto, também se deve considerar a disposição ao risco dos acionistas. Esse ponto também emergiu das discussões.

Participante 6: Você tem que ver o perfil também dos acionistas e do conselho de administração. Se o perfil deles é conservador eles vão passar essa mensagem para o comitê, ser um conservador. Se o perfil deles é agressivo, eu quero só campeões, ele vai ter que se sujeitar a pagar evidentemente e provavelmente no ponto mais alto da curva. Então não quer dizer que o conservador é bom, ou que o conservador não é bom, é uma conjugação de variáveis.

Ainda que na definição da remuneração variável se tenha uma postura mais agressiva ou conservadora, entende-se que se deva criar formas de monitorar internamente qualquer ação que possa ter um efeito negativo à empresa.

Participante 2: Criar mecanismos que possam certificar internamente se algum, ou quais são os elementos, seja de uma demonstração contábil, que teria um grande efeito se manipulado por um desses participantes da remuneração de *stock options*. Selecionar bem o tipo de operação que geraria este tipo de manipulação e ficar de olho, tem que ficar lá, fazer parte dentro desses órgãos, organismos da governança mais independentes sendo responsável por monitorar qualquer tipo de fraude existente, e prestar contas, entender essa responsabilidade.

Além da criação de mecanismos internos para monitorar ações que tenham efeito no pagamento de remuneração variável, uma ação complementar e pertinente é a política de divulgação de remuneração variável.

Participante 1: É importante que a política de divulgação seja clara. É bom ter um comitê de remuneração e que o gestor não, ele não desenhe seu próprio pacote de remuneração. A segunda coisa é saber que nenhum pacote de remuneração vai ser perfeito, que cada tipo de remuneração vai criar incentivos bons e ruins, e os incentivos ruins é a gestão de riscos, eles criam o risco, que não haviam antes,. Quando a remuneração é fixa você tem certos riscos, mas não tem outros, quando a remuneração é variável você tem uma coisa por um lado e uma coisa ruim por outro que não tinha antes, então você cria um tipo de risco operacional, por exemplo, e você precisa saber gerenciar esse risco, por exemplo ficar de olho no que gestor pode querer fazer em termos manipulação de resultado.

O acompanhamento e a divulgação da forma de remuneração variável também foram mencionados como itens que devem fazer parte do escopo de verificação, tanto pela auditoria interna, quanto externa, como pode ser observado no seguinte relato:

Participante 2: A auditoria interna, a externa, isso já deveria ser parte de um programa de trabalho considerado alto risco, toda organização deveria ter dentro do seu programa.

Verifica-se, nas menções efetuadas pelos participantes, que a categoria remuneração/compensação apresentou diversas questões, como a relação desigual entre o principal e o agente no que tange à exposição ao risco; a necessidade de definições de métricas claras para monitoramento dos agentes; os montantes contratados e as políticas de divulgação desses contratos.

Na sequência, tem-se a análise que surgiu no *focus group* e nas entrevistas sobre a frequência de reuniões.

#### 4.1.4.4 Rituais de gerenciamento

As discussões sobre a categoria Rituais de gerenciamento estão analisadas por meio das suas subcategorias: frequência de reuniões, acompanhamento de denúncias/ouvidoria e relacionamentos.

##### 4.1.4.4.1 Frequência de reuniões

Nesta subcategoria de análise houve posicionamentos quanto à quantidade de reuniões atreladas aos órgãos de GC, bem como uma relação quanto ao conteúdo e motivo das reuniões. Inicialmente obtiveram-se relatos que relacionam a frequência de reuniões dos órgãos de GC de acordo com o conhecimento que se tem da empresa.

Participante 6: Você tem uma prática observada que ela acabou ocorrendo por usos e costumes e não por definição. Na maior parte dos casos que eu tenho conhecimento, quando o comitê de auditoria é instalado pela primeira vez, a frequência é muito maior. Existe uma curva de aprendizagem que entre o comitê dentro de si mesmo e com a Companhia, então nos primeiros anos de existência de um comitê de auditoria a frequência tende a ser muito grande. (...) Vale o mesmo para o conselho de administração.

Observa-se que a relação que o participante 6 atribui aos comitês de auditoria e ao conselho de administração dependerá da maturidade adquirida pelos membros em relação à empresa. Este conhecimento tem relação com o nível de controle interno que a empresa tem relacionado com a mitigação de riscos.

Participante 6: Na hora que o comitê de auditoria ou o conselho se sentem confortáveis, com mecanismos robustos de mitigação de riscos implantados, ele pode espaçar suas reuniões, que daí ele sabe exatamente os *check points*, mais ou menos fazer uma comparação grotesca.

Sem relacionar os riscos aos quais a empresa está exposta, houve contribuições mais pontuais no que se refere à frequência das reuniões.

Participante 5: Eu sempre trabalhei em dois modelos, ou mensal ou trimestral. Eu não me lembro nunca de ter participado em algum evento com prazo superior a três meses. A minha experiência é o seguinte, em comitê de auditoria e em conselho fiscal o ideal para mim é mensal. Eu acho que isso permite realmente um aprimoramento melhor. Eu acho as trimestrais boas, mas trimestrais para mim é inconcebível. Conselho de administração, em alguns tipos de empresa mais estabilizadas, a trimestral ela funciona bem, mas principalmente em comitê de auditoria e em conselho fiscal ela não funciona bem quando trimestrais.

No relato exposto, percebe-se que os órgãos comitê de auditoria e conselho fiscal devem ter uma frequência maior, que no caso foi mencionado, mensalmente. Quanto ao conselho de administração, esta quantidade de reuniões pode ser menor, porém não superior a três meses.

Outros participantes guardam relação com o conteúdo e a abrangência que se quer dar com as reuniões.

Participante 2: Acho que o número de reuniões vai depender muito da abrangência e do conteúdo, dos papéis e atribuições de cada um desses agentes estar definida e a partir dessas atribuições eles determinaram quanto tempo ao longo do ano eles vão querer para discussão e aprovação daquele assunto, cada organização faz de um jeito.

Participante 6: A frequência, a assiduidade nos comitês que eu tenho participado, eu pratico as diversas modalidades. Eu tenho um que tem reuniões ordinárias mensais de 8 horas de duração, tem uma pauta o ano inteiro. Tem outro que a reunião é praticamente a cada 2 meses. Eu tenho um que a reunião não tem data marcada, a gente tem um conjunto de assuntos e volte meia a gente pega esse assunto e quer liquidar esses primeiros quatro. Dizemos daí: vamos aproveitar e fazer uma outra reunião depois de amanhã e vamos liquidar o seguinte. As práticas variam, tudo é uma questão de um bom diagnóstico e percepção de mitigação de riscos.

Também foi destacada a pertinência de ter uma programação das reuniões, com conteúdos previstos e divulgados, no intuito de dar fluidez e transparência ao processo.

Participante 2: Você tem uma certa frequência já combinada de reuniões, umas até obrigatórias, outras extraordinárias. Você fica imaginando o quanto seria prudente, trazer quais são as agendas previstas para aquelas reuniões e que temas serão discutidos e quantas horas serão dedicadas e você deixar isso transparente, no site e etc. Quando você segue uma disciplina, uma organização, você dá transparência, para quem vai participar especialmente em conselhos ou comitês onde você tem uma participação muito grande.

Observa-se que desta subcategoria emergiram discussões que tratam de aspectos relacionados com a quantidade de reuniões, o estabelecimento de um calendário programado para a realização das mesmas com divulgação das datas e assuntos a serem abordados. Especificamente ao número de reuniões, Abbott, Park e Parker (2000) constataram que as empresas com Comitês de Auditoria compostos por conselheiros independentes e que têm uma frequência de reunião de pelo menos duas vezes por ano são menos propensas a serem sancionadas por divulgação de demonstrações contábeis fraudulentas ou enganosas.

#### 4.1.4.4.2 Acompanhamento de denúncias/ouvidoria

A subcategoria acompanhamento de denúncias/ouvidoria foi um item sugerido nas discussões com o intuito de perceber se os participantes percebem o reflexo na qualidade das demonstrações contábeis. Pode-se verificar que este instrumento apresentou-se com boa aceitação entre os participantes.

Participante 5: Só conheço boas experiências da figura da ouvidoria. Eu nunca tive experiência com ouvidoria totalmente, só para constar, mas as ouvidorias costumam produzir muito bons resultados.

Participante 6: Eu não tenho encontrado denúncias ou comentários, ou manifestações, tipo reclamação que tenha impacto nas demonstrações financeiras. Tenho encontrado isso mais em condutas pessoais, são desvios éticos individuais e não necessariamente nas demonstrações financeiras. Eu não conheço casos concretos que isso tenha se verificado mas prefiro ter o canal, e não ser usado, do que precisar ser usado e não existir, então me deixa confortável saber que existe.

Verifica-se que para o participante 6, este canal de denúncias não guarda relação com as demonstrações contábeis. Contudo, um relato apresentado chama atenção para o que pode ter reflexos na qualidade das demonstrações, quando se menciona que o canal de denúncias desperta para uma análise interna de como estão os controles internos da empresa.

Participante 7: O canal de denúncia é algo muito positivo nas organizações. Quando alguém percebe alguma coisa e faz essa denúncia, uma primeira coisa que, além de resolver o problema em si, de se investigar e tentar dar uma solução para o

problema em si, o grande feito disso, benefício maior é o controle interno, uma reflexão sobre controles internos. Será que esse fato que está sendo denunciado está revelando algum problema de controle interno na companhia? Existe uma oportunidade de melhoria do controle interno, de análise.

Do exposto, entende-se que ao se investigar uma denúncia, se está paralelamente avaliando o sistema de controles internos. Caso a denúncia possa ter reflexos nos controles internos, desta forma tem-se uma contribuição ao contexto da qualidade das demonstrações contábeis, visto que, os controles existem para salvaguardar o patrimônio da empresa.

Uma questão que foi ressaltada pelos participantes no que tange ao canal de denúncias, é a garantia do anonimato de quem efetua a denúncia.

Participante 5: A ouvidoria, inclusive, é uma figura da denúncia anônima, tá?! Não vem com esse negócio de que ouvidoria não pode ter denúncias anônimas, aí você acaba cortando as relações mais importantes que podem ser levantadas.

Participante 7: Se ele não tiver o anonimato, isso não vai funcionar nunca.

Juntamente ao anonimato que foi mencionado no canal de denúncias, há também a necessidade de dar a resposta a quem realizou a denúncia e dentro de um tempo considerado adequado, para que este instrumento não tenha sua utilidade questionada.

Participante 5: Se você não tiver a resposta em tempo razoável, a figura da ouvidoria vai para o brejo. A resposta, mesmo que seja a resposta do tipo, olha não conseguimos comprovar, ou olha não é do tamanho que você falou, ou simplesmente não temos certeza do que aconteceu. Qualquer resposta é melhor do que a não resposta.

Houve menção por um dos participantes, de que o ideal é que a coordenação do canal de denúncias seja realizada por uma pessoa ligada à auditoria interna. Isso é enfatizado pelo participante, pelo conhecimento de negócio que essa pessoa possui, por conhecer as fragilidades internas, pela capacidade de construção de hipóteses ligadas à denúncia. Esta construção de hipóteses e o teste dessas hipóteses são necessários, pois as denúncias não são realizadas com riquezas de detalhes pelo denunciante.

Por fim, destaca-se novamente outra menção realizada pelo participante 7, que entende haver baixa relação das denúncias efetuadas na ouvidoria com as demonstrações contábeis, mas que sua contribuição paira sobre a efetividade dos controles internos.

Participante 7: O canal de denúncia, até onde eu tenho acompanhado é muito positivo, claro que a grande maioria das denúncias, não tem muito a ver com demonstrações contábeis, são pequenas, poucas que poderão bater em demonstrações contábeis. Muitas delas têm aspecto comportamental, dimensão comportamental, outras, algumas pequenas, são aspectos de pequenas fraudes, mas



de qualquer maneira, tudo isso é positivo no sentido de reflexão sobre a validade dos controles internos.

Verifica-se neste depoimento do participante 7, uma relação que o canal de denúncias mantém com a qualidade das demonstrações contábeis, uma vez que, uma reflexão necessária sobre os controles internos a partir de uma denúncia, faz com que se repense a organização, a revisão, a mudança ou a implementação de novos mecanismos de controles.

#### 4.1.4.4.3 Relacionamentos

Nesta subcategoria obteve-se uma discussão menor dos participantes. Entretanto, duas contribuições apresentaram duas visões acerca dos relacionamentos entre os diferentes órgãos de GC. A primeira visão expõe que o relacionamento ocorre entre os órgãos de GC por meio do comitê de auditoria, que cria um ambiente que favorece a aproximação desses órgãos.

Participante 6: O comitê de auditoria é uma espécie de catalisador desse processo. Então o comitê de auditoria tem que ter tranquilidade, de que os processos da controladoria estão bem desenhados. Ele tem que saber que o programa de trabalho da auditoria interna está bem concebido. Ele tem que discutir o programa de trabalho dos auditores independentes antes dos auditores fazerem o trabalho, e discutir as conclusões antes dos auditores emitirem o parecer, folhas de ajustes, pontos de recomendação de controle interno, áreas de riscos, níveis de materialidade do auditor. Tudo isso é catalisado no comitê de auditoria, ele é meio armador desse time, e aí você tem o relacionamento natural entre eles, entre o auditor interno e o auditor independente.

A outra percepção do relacionamento dos diferentes órgãos de GC expõe o fato da interferência negativa que o relacionamento pessoal pode causar à GC, exposto no seguinte relato:

Participante 5: Há tendência de se postergar em estudos, investigações, decisões, por causa dos relacionamentos pessoais. Às vezes muito falhos e às vezes eles são fortemente criadores de situações de embaraços e às vezes até de fraude. Eu acho que os relacionamentos pessoais entre as pessoas, as relações entre os órgãos precisam existir, no nível profissional em que esses relacionamentos de jeito algum acobertem ou posterguem qualquer coisa.

Verifica-se que no relato do participante 5 há uma preocupação dos relacionamentos pessoais interferirem nos aspectos profissionais. Entende-se que quando não existe uma postura profissional no relacionamento entre os diferentes membros dos órgãos de GC, decisões podem ser postergadas ou não tomadas em detrimento dos relacionamentos pessoais.

No entanto, a primeira visão apresentada pelo participante 6, o item relacionamento é mencionado numa concepção profissional, em que, um órgão específico, no caso o comitê de auditoria, possui relação nos diferentes órgãos de GC. Com isso, este órgão possui uma aproximação entre os diferentes órgãos devido às diferentes atividades que os mesmos compartilham. Este compartilhamento de atividades e informações proporciona um ambiente natural de relacionamento, que em um processo de governança possui influência na qualidade das demonstrações contábeis.

#### 4.1.4.5 Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis

A análise da categoria aprovação/divulgação das demonstrações contábeis apresenta-se dividida em critérios de reconhecimento de ativos, passivos, receitas e despesas, nível de evidenciação de informações e tempestividade da divulgação.

##### 4.1.4.5.1 Critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas

O debate iniciou com o questionamento do envolvimento dos diferentes agentes de GC com os critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas. Nesse aspecto pode-se observar o seguinte relato:

Participante 5: Não há como esses organismos não participarem, se eles não participam está errado. É necessário que todas as políticas contábeis relevantes sejam discutidas, com aprovação, por exemplo, do conselho de administração, isso é inevitável. Isso é parte do que está hoje nas normas brasileiras trazidas das normas internacionais. As responsabilidades pela administração das políticas contábeis não é do contador, é da administração.

Verifica-se na exposição efetuada pelo participante 5, que em sua percepção, o conselho de administração deve discutir as práticas contábeis consideradas relevantes. O destaque dado à administração é ressaltado pelo que preconizam as normas brasileiras emanadas em linha com as normas internacionais de contabilidade. Nesse aspecto, o contador participa das discussões, mas a responsabilidade pelas políticas contábeis é de responsabilidade da administração. O mesmo entendimento é estendido aos demais órgãos de GC como observado no seguinte relato:

Participante 5: Os comitês de auditoria e conselhos fiscais não devem tomar decisões com relação às políticas contábeis. O que eles têm é que provocar que

essas políticas sejam formuladas e eles sim verificar se são políticas sadias, promoverem o acompanhamento de que elas estão sendo implementadas. Conselho de administração que não discute política contábil não está cumprindo seu papel do conselho de administração.

Observa-se que o entendimento do papel dos órgãos de GC, do comitê de auditoria e do conselho fiscal, é de instigar a elaboração das políticas contábeis, cabendo a eles analisar se tais políticas são saudáveis e se há implementação delas na empresa. Porém, as diretrizes dessas políticas devem ser efetuadas pelo conselho de administração.

Outro participante menciona que há empresas com outras ações no que tange aos critérios de mensuração e reconhecimento devido às demandas e particularidades encontradas.

Participante 6: Eu tenho encontrado nas organizações, que são organizações de ponta, e está cada vez mais comum isso, a criação de comitês de políticas contábeis, em função da chegada dos CPCs, do IFRS, esse novo ordenamento contábil. Grandes organizações já estão começando a praticar a criação de um comitê, e médias também, de políticas contábeis, porque as métricas, os modelos de precificação, e os desafios de divulgação, eles não são mais tão alto evidentes quanto eles pareciam ser no passado.

Nota-se que devido às mudanças advindas com a adoção dos padrões internacionais de contabilidade há necessidade de um grupo para discutir e direcionar os critérios de mensuração e evidenciação. O participante exemplifica essa necessidade por meio da seguinte exposição.

Participante 6: Hoje você tem alternativa A, e você tem a alternativa mutuamente exclusiva B, e entre A e B, você não pode dizer que uma é certo ou errado. Eles tem que conciliar geralmente uma pessoa que tem a palavra muito atuante nos comitês de políticas contábeis da Companhia aberta, o diretor de relação com investidores, que está em contato direto com analistas, com investidores, acionista majoritário.

Do exposto, entende-se que o comitê de políticas contábeis pode ser uma alternativa viável, entretanto, cabe aos demais agentes de GC que realizem seu papel de avaliação e questionamento aos critérios contábeis estabelecidos.

Participante 6: O comitê de políticas contábeis é uma alternativa que não elimina o monitoramento pelo comitê de auditoria, quer dizer o comitê de políticas contábeis trabalha *ex ante* e o comitê de auditoria trabalha a hora que ele tenha a minuta das demonstrações financeiras para poder revisar, questionar, discutir.

Numa perspectiva divergente, mencionou-se que os critérios de reconhecimento e mensuração estão estabelecidos pelas normas brasileiras de contabilidade que são convergentes com as normas internacionais. Nesse sentido, foi exposto que cabe somente a

interpretação e aplicação destas normas e que esta função é da controladoria, corroborado pela auditoria interna e externa, como pode ser observado em um dos relatos ocorridos.

Participante 7: Eu acho que eles deveriam conhecer os conceitos, mas definição não, até porque os conceitos mensuração e etc. são todos definidos com normas contábeis, então não tem quem vai definir alguma coisa. Não tem como algum dar palpite em alguma norma, aí vêm as interpretações das normas, mas as interpretações, normalmente são feitas pelo pessoal da área de controladoria junto com a auditoria externa, pois é a opinião dela que vai prevalecer.

Do exposto, verifica-se que pelo entendimento do participante 7, o único órgão de GC envolvido no processo de interpretação e aplicação das normas brasileiras de contabilidade é a auditoria independente. Esse envolvimento se deve ao fato de os auditores independentes elaborarem o parecer final sobre as demonstrações contábeis, e que seu entendimento prevalece sobre os demais entendimentos.

Participante 7: Eles que vão dar o parecer, se a gente tem uma interpretação e eles têm outra, eles não abrem mão, eles vão dar uma ressalva, ou vão convencê-los, ou vão aceitar a opinião deles, entendeu? Então, eu acho que definição de normas, de regras contábeis que tenha mensuração, os *players* aqui têm pouco a falar sobre isso.

Nesse sentido, um participante expôs que cabe ao auditor independente, em conjunto com o *controller* e, se preciso, de um especialista, discutir os temas considerados relevantes e controversos. Cabe, também, buscar um consenso e com base no entendimento conjunto, propor e expor os motivos, os critérios de mensuração e reconhecimento adotados nas demonstrações contábeis.

Participante 2: Toda vez que tem um questionamento e aí tem a participação de um auditor externo, deste especialista, do *controller*, em operações novas e etc. Você tem toda uma preocupação de que cada um destes participantes, o auditor externo, a controladoria e o especialista, discutam isto antes de ir para um comitê e submetam as suas opiniões. (...) O comitê de auditoria ele não delibera temas, ele avalia e submete para a aprovação final do conselho da administração, então todos os temas discutidos são avaliados e revisados, manda para os especialistas primeiro e depois nos traz. Quem decide ou não, quem tem o poder de veto é o conselho de administração.

Todos os temas devem ser discutidos e revisados pelos auditores independentes, *controller*, especialistas e pelo próprio comitê de auditoria, mas a aprovação dos critérios é do conselho de administração. Este entendimento converge com o participante 5, quando menciona que “Conselho de administração que não discute política contábil não está cumprindo seu papel do conselho de administração”.

Outro aspecto que emergiu nessa discussão sobre reconhecimento e mensuração refere-se à manipulação nos resultados pela possibilidade de interpretações que as novas normas de contabilidade contemplam.

Participante 1: Com as IFRS agora vai permitir de uma forma mais fácil ainda a manipulação de resultados. Por exemplo, você vai ter a questão de cálculo de valor de mercado, de valor presente é extremamente controverso. Eu não sei se antes com a contabilidade mais conservadora, baseada em regras bem claras para todo mundo!?

Contudo, indiferente do critério adotado, se faz necessário que deva haver a formalização e documentação da escolha efetuada, como exposto no seguinte relato:

Participante 1: Olha da experiência que eu tenho, agora cada vez mais com a IFRS a necessidade de você deixar formalizado qual é o critério adotado para a representação contábil das operações ela é fundamental. Eu acho que sem dúvida nenhuma, as regras do negócio para que elas sejam representadas em uma demonstração contábil elas têm que ser formalizadas e a formalização, ela é importante internamente, para você depois não ficar mudando conforme o andar da carruagem.

Ao observar o aspecto mencionado pelo participante 1, quando expõe da possibilidade de manipulação advinda com a convergência as IFRS, a formalização de critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, despesas e receitas é importante para que fique documentado como determinados registros estão embasados. Essa formalização converge com uma preocupação dos critérios de contabilização utilizados que podem gerar problemas quando não avaliados com cuidado, com ressalta o participante 1.

Participante 1: O caso do Banco Panamericano é um exemplo. Muito cuidado com os critérios de contabilização que isso dá um problema imenso depois. Eu acho que em algum momento tem que ter uma aprovação, uma análise razoável dos comitês e do conselho mesmo, principalmente agora que as coisas são mais complexas eu acho, a contabilização mais complexa.

Observa-se que embora haja menção ao envolvimento dos diferentes agentes de GC, cabe ao conselho de administração definir os critérios de reconhecimento e mensuração.

Ainda no que tange à categoria Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis, tem-se as discussões sobre o nível de evidenciação de informações, subcategoria que é analisada na sequência.

#### 4.1.4.5.2 Nível de evidenciação de informações

Na subcategoria evidenciação de informações a discussão do envolvimento dos diferentes agentes de GC também emergiu, porém com uma consideração de importância para o comitê de auditoria e do conselho fiscal.

Participante 5: O papel do comitê de auditoria, do conselho fiscal, crescem de importância, porque cabe a eles fiscalizar sempre todas as normais e toda a filosofia da divulgação da informação que está sendo implementada ou não. Porque, normalmente, a diretoria promove a elaboração e todo o processo de liberação, as normas e etc. o conselho de administração vai analisar e é co-responsável, mas a fiscalização primeira, dentro da empresa, se essas políticas são as que devem ser realmente implementadas, é desses dois comitês, daí então muda completamente, o conselho fiscal e o comitê de auditoria são totalmente responsáveis pelo cumprimento de uma boa política de divulgação.

Observa-se que, diferente do contemplado nos critérios de reconhecimento e mensuração quanto ao envolvimento e responsabilidade por parte do conselho de administração, quando se trata de evidenciação das informações, o comitê de auditoria e o conselho fiscal são considerados os órgãos de GC que devem ter maior envolvimento e responsabilidade. Nesse sentido, voltou-se a mencionar, na discussão, a criação de comitês de políticas contábeis, que também podem ter envolvimento na questão relacionada à evidenciação.

Participante 6: Então eles estão ouvindo demandas que levam a ter que divulgar mais isso, divulgar mais aquilo, temos que divulgar isso de uma maneira mais clara, e a precificação também, hoje você tem lá o desafio de mensuração da contabilidade, ele ficou gigantesco com a chegada do valor justo.

Na discussão também foi ressaltado o entendimento de evidenciação de informação. Nesse sentido, observaram-se dois entendimentos. Um primeiro entendimento contempla que evidenciação não se restringe somente a expor um mínimo solicitado de forma compulsória. São todas as informações julgadas pertinentes para o entendimento econômico, financeiro e patrimonial adequado da empresa.

Participante 5: Não é só olhar se as normas estão sendo cumpridas. É ver se estão disponíveis todas as informações que permitam de fato o completo atendimento, entendimento da posição da empresa do seu desempenho. Então é, conhecer as normas, verificar se estão sendo aplicadas, ir além do que as normas obrigam. Porém, pode ser que o puro e simples cumprimento das normas seja suficiente para atender o objetivo da boa informação.

Na exposição efetuada, verifica-se que o atendimento às normas pode ser suficiente para que a informação contábil seja divulgada adequadamente. Contudo, quando necessário, deve-se extrapolar o solicitado nas normas para que o usuário tenha o entendimento suficiente

de determinada empresa. Entende-se assim, que boa evidenciação não é aquela que extrapola o que as normas solicitam, mas aquela que fornece informação suficiente para o usuário ter o entendimento econômico, financeiro e patrimonial suficiente da empresa.

Participante 5: Não é que boa informação, boa política de informação é aquela que vai além das normas, não necessariamente, pode ser que aquelas normas tenham exigência de informações que num determinado caso já sejam suficientes. Agora a política do conjunto de informação deve estar sendo analisado, mas nunca com pressuposto de que boa política é a que vai além do mínimo necessário, de jeito nenhum. Pode ser que em certas situações, mas não necessariamente sempre.

O segundo entendimento advindo das observações contempla que as normas mencionam os níveis de evidenciação necessários, conforme exposto no relato a seguir:

Participante 7: Companhias desse porte, elas já estão extremamente normatizadas pela SEC e pela CVM, com o que eles têm que comunicar ao mercado, os ITRs os detalhes, então à medida que eles estão participando do mercado de ações, já existem regras de *disclosure*. Claro que as empresas buscam ser diferentes, qualidade nesse *disclosure*. Então a gente vê, inclusive tem a premiação das empresas mais transparentes, com a melhor condição de transparência nas demonstrações e etc, mas de qualquer maneira, o básico já está definido, aí é mais detalhe, são mais preocupações qualitativas e etc.

Percebe-se no relato do participante 7, que o fato das empresas terem diversos órgãos reguladores, impacta no nível de evidenciação. Este nível de evidenciação solicitado nas normas emanadas por estes órgãos reguladores já contempla o nível de evidenciação esperado para que o usuário tenha uma informação considerada adequada.

Verificou-se que, relacionado ao nível de evidenciação de informações, dois itens foram mencionados: o envolvimento dos diferentes agentes de GC e o entendimento sobre nível de evidenciação.

Por fim, tem-se a seguir os relatos obtidos sobre a subcategoria tempestividade da divulgação.

#### 4.1.4.5.3 Tempestividade da divulgação

Da mesma forma que ocorreu com os critérios de reconhecimento e mensuração e com o nível de evidenciação, foi mencionado para qual agente de GC caberia tal responsabilidade quanto ao acompanhamento tempestivo das divulgações.

Participante 5: Aí a responsabilidade maior é o do conselho de administração, sendo acompanhados e fiscalizados pelo conselho fiscal, sobre essa tempestividade.

Os prazos regulamentares são os prazos máximos e cabe a esses órgãos verificar se a empresa tem condições de atender com qualidade em prazos inferiores ao regulamentares máximos aceitos e correr atrás, porque normalmente a tempestividade é de extrema relevância, é o caso das companhias abertas, ela é vital.

Observa-se que a tempestividade da divulgação pode se constituir num diferencial de mercado para as empresas que têm interesse em que suas informações cheguem ao mercado. Contudo, o fato de divulgar em prazos inferiores aos prazos regulamentados pode incorrer em perda da qualidade da informação. Nesse sentido, conforme relato do participante 5, tal responsabilidade recai sobre o conselho de administração e ao conselho fiscal. Entretanto, essa redução por prazos para divulgar informação tem se apresentado para empresas que procuram por investidores, ou seja, os órgãos de GC devem atentar a este procedimento.

Participante 6: Uma das preocupações constantes do comitê de auditoria e dos conselhos de administração é reduzir prazo de fechamento. Nós temos no Brasil, a legislação que permite entre a data do término do exercício social e a data de publicação ou realização da assembleia, se tenha um hiato de quatro meses, mas as Companhias que disputam investidores para poder merecer a preferência do mercado, elas antecipam o fechamento. Você tem casos, recordes no Brasil, de uma semana, dez dias após o término do ano, já estão havendo algum tipo de divulgação *press relise* e atuação desses órgãos de governança é importante para que o número que saia dia 10 de janeiro, 15 de janeiro, 20 de janeiro, seja um número confiável.

Observa-se que as empresas que possuem esta cultura de divulgação de informação ao mercado trabalham constantemente nessa linha tênue entre a pressão do fechamento das demonstrações contábeis num prazo inferior e a manutenção da qualidade constante dessas informações.

Participante 6: Então a estratégia da Cia é a antecipar divulgação, o dever destes órgãos de governança todos citados é segurar para que a antecipação não prejudique a qualidade do dado.

Atinente a este aspecto, o participante 6 também declara algumas ações que podem mitigar o risco de terem informações prejudicadas perante a antecipação de divulgação.

Participante 6: Mas você tem armas que mitigam esse desafio, mas o desafio é esse mesmo, quanto mais rápido maior é o risco e deixar alguma coisa passar. Mas quem resolve isso são primeiro processos de sistemas robustos: são sistemas de fluxo de informações, quanto menos decisão for deixada para data do balanço em caráter subjetivo e mais se tiver alimentação conversando com sistema, mais robusto é o processo, e tudo isso se acopla numa auditoria que antecipe problemas. A auditoria interna é aquela que me garante que os processos estão funcionando.



Observa-se no exposto, que a auditoria interna assume um papel importante neste contexto, visto que, este agente conhece o negócio e os controles internos da empresa, de modo que sabe quais são os fatores de riscos mais expostos quando se busca por um fechamento e divulgação rápida das demonstrações contábeis.

Outro participante menciona que existem diversas pessoas envolvidas no contexto da divulgação contábil, de modo que, atender aos prazos regulamentares não se constitui numa tarefa fácil.

Participante 7: As empresas acabam tendo seus cronogramas, vai de políticas de cada Companhia. Os prazos legais devem ser cumpridos, essa é a primeira restrição básica e normalmente se tem um calendário de eventos para gerar as demonstrações. Isso é uma política interna, mas normalmente tem tantos *players* envolvidos que os prazos legais já são complicados de se atender. As demonstrações contábeis têm que passar pela reunião da diretoria, tem que passar pelo comitê de auditoria, depois vai pro conselho de administração, auditoria interna também está envolvida, auditoria externa, tem tanta gente dando palpite nisso que não dá para fazer uma coisa do tipo, bom, uma semana depois que terminou o mês temos as demonstrações contábeis. Só para mostrar para os agentes que estão envolvidos demora um tempão.

O participante 7 destaca que as demandas internas nas empresas para avaliação e revisão das demonstrações contábeis tornam o processo de divulgação moroso. Neste sentido, os prazos legais estabelecidos para divulgação se tornam difíceis de atendimento, dificultando a antecipação da divulgação das demonstrações contábeis.

Realizada a análise das subcategorias de cada dimensão utilizada nesta pesquisa, em seguida, busca-se realizar uma síntese dos principais relatos e discussões observados no *focus group* e nas entrevistas.

#### **4.1.5 Síntese da análise do *focus group* e das entrevistas**

No tópico anterior foi realizada uma análise sobre os itens constantes no *constructo* advindos de uma revisão de literatura, confrontados com as discussões obtidas no *focus group* e nas entrevistas. Tanto o *focus group* quanto as entrevistas foram realizadas para verificar características e ações dos diferentes agentes da governança corporativa que pode impactar na qualidade das demonstrações contábeis. Reforça-se que a qualidade das demonstrações contábeis definidas nesse estudo refere-se a demonstrações contábeis que contemplem os aspectos qualitativos da informação contábil e que estejam ausentes de gerenciamento de resultado.

Como determinado no *constructo* da pesquisa, foram selecionadas quatro dimensões que estão suportadas por nove categorias e, conseqüentemente, por dezenove subcategorias.

Na primeira dimensão, denominada composição, verificou-se que tanto na subcategoria tamanho quanto na composição/formação surgiram aspectos que podem impactar na qualidade das demonstrações contábeis.

Ao verificar a quantidade de membros do conselho de administração, observou-se que tanto um número pequeno de membros quanto um número elevado pode causar reflexo nas demonstrações contábeis. Esse reflexo pode ocorrer pela falta de diversidade e experiência para pequenos grupos e improdutividade nas ações para grandes grupos. Para o comitê de auditoria, a reflexão é similar, porém com uma percepção mais próxima das empresas em definição de quantidade de membros, que são em torno de 3 a 5. Assim, pode-se constatar que a definição do número de membros de cada órgão de governança corporativa pode impactar na qualidade das demonstrações contábeis.

No que se refere à composição/formação, a discussão convergiu no aspecto relacionado a ter membros independentes nos órgãos de governança corporativa, especificamente no conselho de administração e no comitê de auditoria.

De forma sintética, o Quadro 16 apresenta a síntese das discussões que nortearam esta dimensão.

COMPOSIÇÃO	
Tamanho	Composição/Formação
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de membros nos órgãos de governança corporativa;</li> <li>- Quantidade pequena de conselheiros gera viés/consenso nas decisões;</li> <li>- Quantidade grande de conselhos gera improdutividade;</li> <li>- Benefício da diversidade, <i>expertise</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Composição por maioria de membros independentes no conselho de administração e comitê de auditoria.</li> </ul>

**Quadro 16 – Síntese das discussões na dimensão Composição**

Fonte: elaboração própria.

Na segunda dimensão, a independência foi abordada na perspectiva de prevenção/regras para conflito de interesses e do uso de informação privilegiada, este último, com maior discussão.

Verificou-se que informação privilegiada não é entendida como um problema na qualidade das demonstrações contábeis. Porém, quando se entende que o uso indevido da informação privilegiada pode remeter a perdas ou ganhos, então se pode apresentar reflexos nas demonstrações contábeis. Na discussão mostrou-se a necessidade das empresas terem

mecanismos que mitiguem essas ações, embora no *focus group* e nas entrevistas os itens relacionados com a prevenção de conflitos de interesses entenda-se que ações para amenizar atitudes conflitantes sejam oportunas para que não tenha implicações nas demonstrações contábeis.

Dessa forma, a síntese das discussões que nortearam a dimensão Independência apresenta-se no Quadro 17.

INDEPENDÊNCIA	
CONFLITOS ÉTICOS	
Prevenção/Regras para conflitos de interesse	Uso da informação privilegiada
- Afastamento de pessoas das discussões e deliberações; - Independência da auditoria independente.	- Não se configura num problema de contabilidade; - Criação de mecanismos para evitar o uso da informação privilegiada.

**Quadro 17 – Síntese das discussões na dimensão Independência**

Fonte: elaboração própria.

Na terceira dimensão, denominada conhecimento e experiência, pôde-se constatar diferentes habilidades que devem ser contempladas nos cargos ligados aos diferentes órgãos de governança corporativa. De modo geral, verificou-se que as habilidades como conhecimento de controles internos, do negócio, da finança, em produto, em marketing, contabilidade, auditoria e visão sistêmica de riscos devem contemplar de forma direta ou indireta, o rol de conhecimentos dos membros dos diferentes órgãos de governança corporativa estudados.

Quanto à subcategoria educação continuada, verificou-se que a ação de planejar e executar um programa de educação continuada contribui para a qualidade das demonstrações contábeis. Contudo, nas discussões foi apontada a possibilidade e alternativa de os membros de governança corporativa recorrerem a um especialista quando necessitarem de maiores subsídios para discutir ou votar assuntos que fogem ao seus conhecimentos.

Entende-se que as subcategorias analisadas na respectiva categoria se constituem em variações que sintetizam ações que refletirão nas demonstrações contábeis, ou seja, ações voltadas para a formação dos agentes da governança corporativa.

A síntese das discussões sobre a dimensão Conhecimento e Experiência que emergiram no *focus group* e entrevistas estão apresentadas no Quadro 18.

CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA	
FORMAÇÃO	
Habilidades necessárias	Educação continuada

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento em controles internos, negócios, finanças, riscos, produção, marketing, contabilidade e auditoria;</li> <li>- Consulta a especialistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração de um programa de capacitação dos diferentes membros de governança corporativa.</li> </ul>
--	--

**Quadro 18 – Síntese das discussões na dimensão Conhecimento e Experiência**

Fonte: elaboração própria.

Na última dimensão delineada, tem-se o poder com cinco categorias: a interferência/relacionamento com a auditoria, a participação/ingerência, a remuneração/compensação, os rituais de gerenciamento e a aprovação/divulgação das demonstrações contábeis.

No que tange à interferência/relacionamentos com auditoria, observou-se que a seleção dos auditores independentes, embora atrelada ao conselho de administração, deveria ser de condução do comitê de auditoria, ainda que ele tenha participação nesta ação de responsabilidade do conselho. Contudo, houve posicionamento de que a contratação recai nas maiores empresas de auditoria, as chamadas *Big Four*, por reunir maiores condições de condução dos trabalhos e pelo mercado, de certa forma, esperar por uma empresa desse porte. Nesta subcategoria, emergiram aspectos interessantes não alcançados na revisão da literatura, como a seleção dos auditores independentes pelos acionistas minoritários e a questão do rodízio de empresas de auditoria.

A definição da subordinação dos auditores internos também se constitui em uma ação que pode refletir na qualidade das demonstrações contábeis. Neste aspecto, a melhor definição de qual formato de subordinação deve ser atribuída à auditoria interna foi o tom das discussões no *focus group* e das entrevistas, nessa subcategoria de análise. Estes formatos ocorreram sob a percepção de independência que deve ser atribuída aos auditores independentes, e também quanto à praticidade na execução de atividades desse órgão de governança.

Nos procedimentos de análise dos trabalhos das demonstrações e dos pareceres, três aspectos nortearam as discussões: a definição de programas de trabalhos de auditoria, a avaliação de riscos e o envolvimento e execução dos trabalhos. Verificou-se que as ações relacionadas às discussões dos programas de trabalho constituem-se num aspecto que reflete na qualidade das demonstrações contábeis, de modo que se tenha uma ação metodológica de trabalhos de auditoria mais robusta, com tendências de redução de riscos. Neste aspecto, discutiu-se a necessidade de ações dos auditores independentes em analisar processos completos sem se pautar em operações relacionadas por amostragem. A observação deve-se a

analisar com pertinência as classes de transações e operações julgadas de maior risco ou com riscos mais expostos.

Denota-se que uma revisão conjunta dos diferentes agentes dos programas de trabalho de auditoria interna e da auditoria independente, observando-se aspectos que mitiguem riscos que verifiquem a inexistência de conflitos e de independência em trabalho de não auditoria pelos auditores independentes, constitui-se em ações que impactam na qualidade das demonstrações contábeis.

A categoria participação/ingerência apresentada nessa dimensão também revelou ações que podem contribuir de forma positiva na qualidade das demonstrações contábeis. Uma ação observada foi a criação de comitês, quando se constata demanda de assuntos que possam interferir no patrimônio das empresas e quando o tempo despendido pelo conselho de administração se mostra insuficiente para gerenciar estes assuntos. Também nesta categoria, verificou-se a necessidade de ações de monitoramento e gestão de riscos. Esta política de riscos deve contemplar ações de monitoramento contínuas, combinadas com avaliações independentes. No entanto, o alinhamento dos trabalhos realizados pela auditoria interna com os trabalhos da auditoria independente, atinentes à gestão dos riscos, se constitui em ação favorável à qualidade das demonstrações contábeis.

Na categoria remuneração/compensação, a definição de pacotes de benefícios também se apresentou sob diferentes possibilidades de ações que podem influenciar nas demonstrações contábeis. Sobre os valores pagos, relacionados aos pacotes de benefícios, emergiu a questão relacionada ao principal e agente, que constitui uma relação desigual e vantajosa somente ao agente. O montante atribuído às remunerações variáveis também elucidou a discussão, de modo que se entende como exagerado por alguns, e com necessidades de definição de métricas claras e transparentes para possíveis monitoramentos, auditorias e evidenciação. Essas métricas devem observar o atendimento de metas por parte dos executivos e vincular resultados de longo prazo.

Outra subcategoria, denominada rituais de gerenciamento, contemplou aspectos relacionados com a frequência de reuniões, acompanhamento de denúncias/ouvidoria e relacionamentos.

Referente à frequência de reuniões, verificaram-se quantidades diferenciadas para realização das mesmas, mediante conhecimento atinente aos controles internos, ao negócio da empresa e a maturidade dos diferentes agentes da governança corporativa. Entretanto, definição de ações como o estabelecimento de uma programação prévia e com ampla

divulgação dos assuntos e datas, podem trazer contribuições que impactem positivamente na qualidade das demonstrações contábeis.

Também foi discutido, nessa categoria, o acompanhamento de denúncias/ouvidoria que se apresentou como uma ação que guarda relação com a qualidade das demonstrações contábeis, uma vez que faz os diferentes agentes de governança corporativa refletirem sobre a estrutura de controles internos utilizados na empresa. Este instrumento deve primar pelo sigilo e pelo *feedback* às pessoas que fazem uso dela. Como órgão de governança corporativa mais indicado para gerir o canal de denúncias, tem-se a auditoria interna, por consolidar diversas informações da empresa e por ter entendimento dos diversos sistemas de controles internos. Por fim, nesta categoria, discutiu-se com menos intensidade a subcategoria relacionamentos da qual emergiu que comitê de auditoria deve se posicionar como um órgão que recomenda melhorias e que opina sobre aspectos de produção de informação para o mercado, sobre controles internos e a gestão de riscos.

Na última subcategoria da dimensão Poder, observaram-se relatos sobre o envolvimento e a mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas. Houve o entendimento de que devem existir ações de envolvimento desses órgãos neste aspecto de reconhecimento e mensuração. Ações dessa natureza, segundo relatos, levam empresas a criarem comitês de políticas contábeis, pela demanda e complexidade que o assunto atinge. Esta subcategoria também remeteu a ações que mitiguem o gerenciamento de resultados, frente às possibilidades advindas da convergência das normas brasileiras com as internacionais.

O envolvimento dos diferentes órgãos de governança corporativa também foi mencionado quando se trata do processo de evidenciação das demonstrações contábeis, com ênfase no comitê de auditoria e no conselho fiscal. O envolvimento do comitê de políticas contábeis no processo de evidenciação também foi citado. Enfatizaram-se ações que monitorem a informação, visto que, discutiu-se que boa evidenciação não se restringe ao mínimo de informação requerida pelas normas, ou em quantidade demasiadamente elevada.

Por fim, buscou-se verificar como é o entendimento relacionado com a tempestividade da divulgação. Nesse aspecto, enfatizou-se que os diferentes órgãos de governança corporativa, em especial a auditoria interna, devem ter ações para mitigação de erros que possam impactar nas demonstrações contábeis pelo fato de antecipar o prazo para publicação. Verificou-se que, quanto mais acelerado é o processo de evidenciação das demonstrações contábeis, maior é a possibilidade de ocorrência de erros.

Como síntese das discussões da dimensão Poder e suas respectivas categorias e subcategorias, elaborou-se o Quadro 19.

<b>SÍNTESE DA DIMENSÃO PODER</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Itens discutidos</b>
<b>Interferência/ relacionamento com auditoria</b>	Seleção de auditores independentes	- Responsabilidade da contratação; - Análise prévia das empresas de auditoria; - Expectativa do mercado; - Rodízio de empresas de auditoria.
	Subordinação dos auditores internos	- Independência dos auditores internos; - Praticidade administrativa.
	Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres.	- Programas de trabalho de auditoria; - Avaliação de riscos; - Envolvimento da execução dos trabalhos com a auditoria independente; - Conhecimento do ramo de atividade pela empresa de auditoria.
<b>Participação/ Ingerência</b>	Criação de comitês	- Criação desses órgãos; - Composição dos membros dos comitês.
	Monitoramento e gestão de riscos	- Estabelecimento de uma política formal de gestão de riscos; - Auditoria com base nos riscos;
<b>Remuneração/ Compensação</b>	Definição de pacote de benefício de executivos e conselheiros	- Tamanho das remunerações; - Relação desigual dos principais agentes; - Vinculação das remunerações a metas; - Perfil do Setor/Acionista; - Monitoramento e divulgação dos pacotes e benefícios.
<b>Rituais de Gerenciamento</b>	Frequência de reuniões	- Quantidade de reuniões dos diferentes agentes de governança corporativa.
	Acompanhamento de denúncias	- Induz a reflexão sobre a estrutura dos controles internos; - Anonimato e órgão de governança corporativa mais apropriado para coordenação deste canal de denúncias.
	Relacionamento	- Menção ao comitê de auditoria como um agente; - Catalisador e divulgação de informação.
<b>Aprovação/ Divulgação das demonstrações contábeis</b>	Critérios de reconhecimentos e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas	- Haver o envolvimento dos diferentes órgãos de governança corporativa; - Criação de comitê específico para esta demanda;
	Nível de evidenciação de informações	- Responsabilidade de órgãos de governança corporativa; - Quantidade de informação divulgada.
	Tempestividade da divulgação	Ações para mitigação de erros quando da antecipação da divulgação das informações contábeis.

**Quadro 19 – Síntese das discussões na dimensão Poder**

Fonte: elaboração própria.

Efetuada a síntese dos principais pontos abordados pelos participantes do focus group e pelos entrevistados, na seção seguinte é apresentado um conjunto sistematizado de características e ações dos agentes internos da GC que emergiram a partir dessas discussões.

## 4.2 CONJUNTO SISTEMATIZADO INICIAL DE CARACTERÍSTICAS E AÇÕES DOS AGENTES INTERNOS DA GC

Nesta seção é apresentado o conjunto sistematizado inicial de características e ações dos agentes internos da GC, elaborados a partir da identificação das características e ações observadas no *focus group* e nas entrevistas. Este conjunto sistematizado inicial consiste em estabelecer um conjunto de questões advindas da análise do *focus group* e das entrevistas, capazes de exprimir características e ações dos agentes internos da GC que pode contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis. Este conjunto sistematizado inicial está apresentado na mesma ordem estabelecida no *constructo* da pesquisa, com observação às dimensões, categorias e subcategorias. Com o estabelecimento do conjunto sistematizado inicial de características e ações dos agentes internos da GC, têm-se as questões para aplicação na *survey*, abordada na seção subsequente. Para se ter estes conjuntos sistematizados iniciais, elaboraram-se questões que foram avaliadas por meio da realização de um pré-teste e, após análise deste, chegou-se à última versão do conjunto sistematizado inicial de características e ações dos agentes internos da GC para aplicação na *survey*.

### 4.2.1 Dimensão Composição

A dimensão composição apresenta-se disposta com observância às duas categorias de análise, o tamanho e a composição/formação.

#### 4.2.1.1 Tamanho

Com base nas análises efetuadas do *focus group* e das entrevistas, elaboraram-se as seguintes questões relacionadas à categoria de análise tamanho, apresentado no Quadro 20.

Questões relacionadas ao Tamanho	Origem
1) No conselho de administração, um número de membros inferior a 5 traz o risco de limitação da diversidade e experiência.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
2) No conselho de administração, um número elevado de membros é improdutivo e traz dificuldades de consenso nas decisões.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
3) Não há um número ideal de membros no conselho de administração. Esse número dependerá da dinâmica da empresa, desde que prevaleça um número de membros ímpar.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
4) O comitê de auditoria deve ter uma quantidade de 3 a 5 membros.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
5) No comitê de auditoria, um número de membros superior a 5 não funciona a contento.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
6) No comitê de auditoria, um número de membros inferior a 3 não funciona a contento.	<i>Focus group</i> e entrevistas.

**Quadro 20 – Questões relacionadas à categoria de análise tamanho para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.



Observa-se no Quadro 20, que as discussões acerca da categoria tamanho geraram seis questões para o conjunto sistematizado e, por consequência, ao instrumento de pesquisa da *survey*. Destas seis questões, três contemplam aspectos relacionados ao tamanho do conselho de administração e três ao comitê de auditoria.

Mediante retorno dos pré-testes recebidos, constatou-se unanimidade quanto ao tamanho do questionário, que seria cansativo respondê-lo por completo, o que fez com que o questionário sofresse uma redução de questões.

De forma específica, na categoria de análise tamanho, optou-se por deixar a seguinte questão relacionada a esta categoria, após retorno do pré-teste, exposta no Quadro 21.

<b>Questões relacionadas ao Tamanho</b>	<b>Origem</b>
1) A definição do número de membros de cada órgão de governança tem impacto relevante na qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>

**Quadro 21 – Questão relacionada à categoria de análise tamanho após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Após a realização do pré-teste, buscou-se centrar no reflexo que o tamanho dos órgãos de GC pode ter na qualidade das demonstrações contábeis. Para isso excluíram-se questões que mencionam um número específico de membros, tanto quanto a divisão por um ou outro órgão de GC. Assim, o foco será questionar se o tamanho impacta ou não na qualidade das DC.

#### 4.2.1.2 Composição/formação

As questões relacionadas à categoria de análise composição/formação, elaboradas com base nas discussões apresentadas para a composição do conjunto sistematizado, estão apresentadas no Quadro 22.

<b>Questões relacionadas a Composição/Formação</b>	<b>Origem</b>
1) O conselho de administração deve ser formado somente por membros independentes.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
2) O conselho de administração pode conter conselheiros externos desde que a maioria seja independente.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
3) O conselho de administração pode conter conselheiros internos desde que a maioria seja independente.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
4) Para o conselho de administração deve ser observada a diversidade, como idade e gênero.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
5) O comitê de auditoria deve ser composto exclusivamente por membros do conselho de administração.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
6) O comitê de auditoria deve ser composto exclusivamente por membros independentes.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
7) O comitê de auditoria pode ser composto por membros do conselho de administração desde que a maioria do conselho seja de membros independentes.	<i>Focus group e entrevistas.</i>

**Quadro 22 – Questões relacionadas à categoria de análise composição/formação para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Verifica-se no Quadro 22 que se buscou ressaltar a percepção dos respondentes relacionados à formação dos conselhos de administração por membros independentes. Da mesma forma, quanto ao comitê de auditoria, centrou-se na questão da independência dos membros, com questões de independência total e também parcial em relação ao conselho de administração.

Com a necessidade de redução de questões percebidas na aplicação do pré-teste, optou-se por reduzir a quantidade de questões da categoria composição/formação de sete para cinco questões, como demonstrado no Quadro 23.

<b>Questões relacionadas a Composição/Formação</b>	<b>Origem</b>
1) A quantidade de conselheiros independentes está diretamente relacionada com a qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>
2) A diversidade dos membros do conselho de administração (idade, gênero) está diretamente ligada à qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>
3) O comitê de auditoria deve ser composto exclusivamente por membros do conselho de administração.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>
4) O comitê de auditoria deve ser composto exclusivamente por membros independentes.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>
5) O comitê de auditoria pode ser composto por membros do conselho de administração desde que a maioria do conselho seja de membros independentes.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>

**Quadro 23 – Questões relacionadas à categoria de análise composição/formação após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Em relação à versão inicial de questões utilizadas no pré-teste, reformularam-se as questões relacionadas a membros independentes, externos e internos, para uma única questão que pretende absorver este entendimento relacionado à independência dos conselheiros e à qualidade das demonstrações contábeis.

#### **4.2.2 Dimensão Independência**

A dimensão independência foi analisada, verificando-se a categoria intitulada conflitos éticos, na qual foram destacadas duas subcategorias: a prevenção/regras para conflitos de interesses e o uso de informação privilegiada.

##### **4.2.2.1 Conflitos éticos**

Diante das discussões alcançadas na seção anterior, juntamente com a revisão da literatura, as questões relacionadas à categoria de análise conflitos éticos para compor o conjunto sistematizado de características e ações dos agentes internos da GC estão apresentadas no Quadro 24.

<b>Questões relacionadas a Conflitos Éticos</b>	<b>Origem</b>
1) Na identificação de um tema específico que configure conflito de interesse, a pessoa envolvida deve afastar-se fisicamente das discussões e deliberações.	Revisão de literatura.
2) Para que a empresa de auditoria seja considerada independente seu faturamento não pode depender dos honorários pagos pela empresa contratante.	Revisão de literatura.
3) Para que a empresa de auditoria seja considerada independente seus profissionais não podem ter vínculo familiar com os profissionais da empresa contratante.	Revisão de literatura.
4) Deve-se elaborar normas disciplinares que apontem procedimentos a serem observados na utilização de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
5) Na ocorrência do uso indevido de informação privilegiada deve-se ter procedimentos para dar ciência aos membros do conselho de administração, do comitê de auditoria, do conselho fiscal, da auditoria interna e dos auditores independentes.	Revisão de literatura.

**Quadro 24 – Questões relacionadas à categoria de análise conflitos éticos para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

No Quadro 24, as três primeiras questões estão relacionadas à prevenção/regras de conflitos de interesse. Verifica-se que estas questões foram realizadas por meio da revisão de literatura, uma vez que, estes pontos não se sustentaram nas discussões do *focus group* e entrevistas, pois as discussões acerca desta categoria direcionaram-se para o uso de informações privilegiadas. Quanto à subcategoria uso de informação privilegiada, houve duas questões para o questionário que abordaram a elaboração de normas disciplinares ao uso de informação privilegiada e a necessidade de ter procedimentos de comunicação aos diferentes órgãos de GC, quando da ocorrência do uso indevido da informação privilegiada.

Contudo, após a aplicação do pré-teste, mantiveram-se três questões, como demonstrado no Quadro 25.

<b>Questões relacionadas a Conflitos Éticos</b>	<b>Origem</b>
1) A existência de regras que garantam o afastamento de pessoas em situação de conflito de interesses das discussões e deliberações dessa situação contribui positivamente para a qualidade das demonstrações contábeis.	Revisão de literatura e pré-teste.
2) A independência da Auditoria Externa (relacionado a faturamento, relações pessoais de pessoas-chave etc.) contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	Revisão de literatura e pré-teste.
3) Deve-se elaborar normas disciplinares que apontem procedimentos a serem observados na utilização de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.

**Quadro 25 – Questões relacionadas à categoria de análise conflitos éticos após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Optou-se por manter as três questões relacionadas à subcategoria prevenção/regras para conflito de interesses, porém, com mudança na redação e com aglutinação das duas questões sobre informações privilegiadas em uma. Quanto às questões do uso de informação privilegiada, somente uma questão manteve-se para o questionário.

### 4.2.3 Dimensão Conhecimento e Experiência

As questões utilizadas para o conjunto sistematizado de características e ações dos agentes internos da GC da dimensão conhecimento e experiência foram analisadas por meio da categoria formação. Nesta categoria, duas subcategorias são analisadas: as habilidades necessárias e a educação continuada.

#### 4.2.3.1 Formação: Subcategoria habilidades necessárias

Das exposições apresentadas e da revisão de literatura realizadas, as questões relacionadas à categoria formação, específicas a habilidades necessárias, estão demonstradas no Quadro 26.

<b>Questões relacionadas a Formação: Habilidades necessárias</b>	<b>Origem</b>
1) Possuir experiência em identificação, monitoramento e gestão de riscos.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
2) Possuir conhecimentos de finanças, contabilidade e auditoria.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
3) Possuir conhecimentos em controles internos.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
4) Possuir conhecimentos dos negócios da organização.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
5) Possuir conhecimento da área produtiva do setor.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
6) Possuir conhecimento da área de marketing.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
7) Possuir uma rede de contatos de interesse da organização.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
8) Possuir experiências como executivo sênior.	Revisão de literatura.
9) Possuir experiência em gestão de mudanças.	Revisão de literatura.
10) Possuir experiência em administração de crises.	Revisão de literatura.
11) Possuir experiência em gestão de pessoas.	Revisão de literatura.
12) Possuir conhecimento dos mercados nacional e internacional.	Revisão de literatura.
13) Possuir conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa.	Revisão de literatura.
14) É importante ter experiências anteriores na participação de conselhos ou comitês	<i>Focus group</i> e entrevistas.
15) Conhecer os princípios contábeis utilizados nas demonstrações contábeis.	Revisão de literatura.
16) Possuir habilidade de aplicar tais princípios em relação às estimativas contábeis, reconhecimento de receitas e despesas.	Revisão de literatura.
17) É prudente recorrer a um especialista para opinar sobre alguma matéria que lhe falte <i>expertise</i> .	<i>Focus group</i> e entrevistas.

**Quadro 26 – Questões relacionadas à categoria formação, subcategoria habilidades necessárias para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Verifica-se no Quadro 26, que além das habilidades discutidas no *focus group* e nas entrevistas, outras oito habilidades foram relacionadas no questionário advindo da revisão de literatura. Estas oito habilidades estão mencionadas no IBGC (2009a) e IBGC (2009b).

Com a necessidade de redução de questões evidenciada pelo resultado do pré-teste, optou-se por incluir no questionário as seguintes questões relacionadas a habilidades necessárias, relacionadas no Quadro 27.

<b>Questões relacionadas a Formação: Habilidades necessárias</b>	<b>Origem</b>
1) Possuir experiência em gestão de riscos e controles internos.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
2) Possuir conhecimentos de finanças, contabilidade e auditoria.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
3) Possuir conhecimentos dos negócios da organização.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
4) Possuir conhecimento da área de marketing.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
5) Possuir experiências como executivo sênior.	Revisão de literatura e pré-teste.
6) Possuir experiência em administração de crises.	Revisão de literatura e pré-teste.
7) Possuir experiência em gestão de pessoas.	Revisão de literatura e pré-teste.
8) Possuir conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa.	Revisão de literatura e pré-teste.
9) É importante ter experiências anteriores na participação de conselhos ou comitês.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
10) Possuir habilidade de compreender a aplicação de princípios contábeis, principalmente em relação às estimativas contábeis, reconhecimento de receitas e despesas.	Revisão de literatura e pré-teste.

**Quadro 27 – Questões relacionadas à categoria formação, subcategoria habilidades necessárias após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Observa-se que houve uma redução de 17 questões para 10 questões. Essa redução ocorreu por junção e eliminação de questões.

Uma junção efetuada foi das questões “possuir experiência em identificação, monitoramento e gestão de riscos” e “possuir conhecimentos em controles internos” para uma única questão, “possuir experiência em gestão de riscos e controles internos”. Entendeu-se que ter experiência em gestão de riscos já contempla a identificação e o monitoramento, bem como, verificou-se que o item controles internos converge com o item gestão de risco.

Outra junção ocorreu da questão “Conhecer os princípios contábeis utilizados nas demonstrações contábeis” e “Possuir habilidade de aplicar tais princípios em relação às estimativas contábeis, reconhecimento de receitas e despesas”. Reelaborou-se uma questão que contemplasse as duas questões mencionadas, o que resultou na questão “possuir habilidade de compreender a aplicação de princípios contábeis, principalmente em relação às estimativas contábeis, reconhecimento de receitas e despesas”.

As questões “possuir conhecimento da área produtiva do setor” e “possuir conhecimento dos mercados nacional e internacional” foram eliminadas. Analisou-se que ambos os conhecimentos estão relacionados com conhecimentos dos negócios da organização.

Outras duas questões eliminadas, “possuir uma rede de contatos de interesse da organização” e “possuir experiência em gestão de mudanças” ocorreu por também entender sua ligação com “possuir experiência como executivo sênior”.

Uma mudança de dimensão ocorreu na questão “é prudente recorrer a um especialista para opinar sobre alguma matéria que lhe falte *expertise*”. Esta questão foi transferida para a

dimensão Poder, na categoria de Análise interferência/relacionamento com a auditoria, na subcategoria Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres.

Assim, observa-se no Quadro 27, que para o conjunto sistematizado permaneceram dez questões, cinco advindas das discussões do *focus group* e entrevistas e cinco com origem na revisão de literatura.

#### 4.2.3.2 Formação: Subcategoria educação continuada

Para o conjunto sistematizado, no que se refere às questões da subcategoria educação continuada, elaboraram-se quatro questões que foram submetidas ao pré-teste, conforme apresentado no Quadro 28.

<b>Questões relacionadas à Formação: Educação continuada</b>	<b>Origem</b>
1) O conselho de administração deve efetuar planejamento anual de capacitação para seus membros.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
2) O comitê de auditoria deve efetuar planejamento anual de capacitação para seus membros.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
3) O comitê de auditoria deve efetuar planejamento anual de capacitação para os membros da auditoria interna.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
4) O comitê de auditoria deve acompanhar a realização de treinamento por meio de educação continuada de seus auditores independentes.	<i>Focus group</i> e entrevistas.

#### **Quadro 28 – Questões relacionadas à categoria formação, subcategoria educação continuada para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Observa-se que foram elaboradas três questões relacionadas ao planejamento de capacitação dos diferentes membros dos órgãos de GC e uma questão de acompanhamento dos treinamentos. Com a realização do pré-teste, foi redigida uma questão que contemplasse a relação de treinamento dos membros dos diferentes órgãos de GC e a qualidade das demonstrações contábeis, mencionada no Quadro 29.

<b>Questões relacionadas à Formação: Educação continuada</b>	<b>Origem</b>
1) Um programa de educação continuada para o órgão de governança contribui positivamente para a qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.

#### **Quadro 29 – Questão relacionada à categoria formação, subcategoria educação continuada após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Assim, a dimensão conhecimento e experiência apresenta 11 questões para o questionário, sendo 10 questões relacionadas à subcategoria habilidades necessárias e 1 questão para a subcategoria educação continuada.

#### 4.2.4 Dimensão Poder

A análise da dimensão Poder para a elaboração do conjunto sistematizado de características e ações dos agentes internos da GC ocorre na sequência das cinco categorias contempladas no *constructo* da pesquisa, sendo: a) Interferência/relacionamento com auditoria; b) Participação/ingerência; c) Remuneração/compensação; d) Rituais de gerenciamento; e) Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis.

##### 4.2.4.1 Interferência/relacionamento com auditoria

A categoria de análise Interferência/relacionamento com auditoria contempla as subcategorias Seleção dos auditores independentes; Subordinação dos auditores internos e Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres.

##### 4.2.4.1.1 Seleção dos auditores independentes

No que tange à seleção dos auditores independentes, as questões elaboradas para esta subcategoria estão apresentadas no Quadro 30.

<b>Questões relacionadas à Seleção dos auditores independentes</b>	<b>Origem</b>
1) Ser uma “Big 4” constitui-se num aspecto relevante na seleção da empresa de auditoria independente.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
2) A especialidade da empresa de auditoria no ramo de atividade da empresa contratante constitui-se em aspecto relevante na seleção dos auditores independentes.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
3) A responsabilidade da seleção dos auditores independentes deve ser do comitê de auditoria.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
4) Somente a fase de pré-seleção deve ser realizada pelo comitê de auditoria: contatos com empresas de auditoria independente, exposição das expectativas, demandas, prazos, tipos de relatórios, proposta técnica de trabalho (experiência, locação, horas destinadas)	<i>Focus group</i> e entrevistas.
5) O comitê de auditoria tem que averiguar se os honorários são compatíveis com a responsabilidade do trabalho dos auditores independentes.	<i>Focus group</i> e entrevistas
6) A prática de rodízio de empresas de auditoria contribui para a qualidade das Demonstrações Contábeis.	<i>Focus group</i> e entrevistas

**Quadro 30 – Questões relacionadas à subcategoria seleção dos auditores independentes para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Com a realização do pré-teste, optou-se por eliminar três questões previamente elaboradas. A eliminação da questão 1 do Quadro 30 ocorreu por se entender que a questão 2 tem um aspecto de critério específico de análise, que extrapola o critério utilizado na questão

1, ou seja, a especialidade da empresa de auditoria no ramo de atividade da empresa tem mais significado do que ser uma empresa de auditoria Big 4.

As questões 4 e 5 do Quadro 30 foram excluídas por entender que a questão 3 tem uma abrangência que incorpora estas questões.

Assim, as questões selecionadas para o questionário no que tange à seleção dos auditores independentes estão contempladas no Quadro 31.

<b>Questões relacionadas à Seleção dos auditores independentes</b>	<b>Origem</b>
1) A especialidade da empresa de auditoria no ramo de atividade da empresa contratante constitui-se em aspecto relevante na seleção dos auditores independentes.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
2) A responsabilidade da seleção dos auditores independentes deve ser do comitê de auditoria.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
3) A prática de rodízio de empresas de auditoria contribui para a qualidade das Demonstrações Contábeis.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.

**Quadro 31 – Questões relacionadas à subcategoria seleção dos auditores independentes após o pré-teste**  
Fonte: elaboração própria.

Observa-se no Quadro 31, que as questões selecionadas para a subcategoria seleção dos auditores independentes contemplaram três aspectos: a especialidade da empresa de auditoria no ramo de atividade da empresa auditada, a responsabilidade de contratação pelo comitê de auditoria e a prática de rodízio de empresa de auditoria.

#### 4.2.4.1.2 Subordinação dos auditores internos

Com base nas diferentes observações efetuadas pelos participantes do *focus group* e das entrevistas, verificou-se que não há um consenso no que se refere à subordinação dos auditores internos. Com o entendimento de que há diferentes possibilidades ligadas à definição da subordinação dos auditores internos, elaborou-se uma questão que contempla estas diferentes possibilidades, conforme demonstrado no Quadro 32.

<b>Questão relacionada à Subordinação dos auditores internos</b>	<b>Origem</b>
1) A auditoria interna deve estar subordinada diretamente a(o): a) Conselho de administração b) Comitê de auditoria c) Comitê de auditoria e ter acesso permanente com o conselho de administração. d) Executivo principal da empresa (diretor-presidente) e) Executivo principal e ter acesso permanente com o conselho de administração, comitê de auditoria e ao conselho fiscal.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.

**Quadro 32 – Questão relacionada à subcategoria subordinação dos auditores internos**  
Fonte: elaboração própria.



Essa questão manteve-se após a realização do pré-teste, pois evidencia as diversas possibilidades observadas no *focus group* e nas entrevistas.

#### 4.2.4.1.3 Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres

Diferentes aspectos foram abordados no *focus group* e nas entrevistas no que se relaciona aos procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres. Do exposto, em conjunto com a revisão de literatura, elaboraram-se seis questões conforme demonstrado no Quadro 33.

<b>Questão relacionada a Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres</b>	<b>Origem</b>
1) O comitê de auditoria deve avaliar e aprovar os programas de trabalho a serem realizados pela auditoria interna.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
2) O comitê de auditoria deve avaliar periodicamente o escopo dos trabalhos de auditoria.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
3) O comitê de auditoria deve examinar os trabalhos de auditoria propostos pela diretoria a serem realizados pela empresa de auditoria independente.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
4) O comitê de auditoria deve examinar os trabalhos de não auditoria (extra-auditoria) propostos pela diretoria a serem realizados pela empresa de auditoria independente.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
5) A avaliação do desempenho da auditoria interna deve ser realizada exclusivamente pelo comitê de auditoria.	Revisão de literatura.
6) A avaliação do desempenho da auditoria interna poderá ser complementada pelo conselho de administração e conselho fiscal.	<i>Focus group</i> e entrevistas.

**Quadro 33 – Questões relacionadas à subcategoria procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Das seis questões elaboradas, após o pré-teste eliminou-se a questão 6 e foi incluída a questão transferida da dimensão Composição, subcategoria tamanho, que se refere à consulta de um *expertise* quando se fizer necessário. Dessa forma, esta subcategoria permaneceu com seis questões, como observado no Quadro 34.

<b>Questão relacionada a Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres</b>	<b>Origem</b>
1) O comitê de auditoria deve avaliar e aprovar os programas de trabalho a serem realizados pela auditoria interna.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
2) O comitê de auditoria deve avaliar periodicamente o escopo dos trabalhos de auditoria.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
3) O comitê de auditoria deve examinar os trabalhos de auditoria propostos pela diretoria a serem realizados pela empresa de auditoria independente.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
4) O comitê de auditoria deve examinar os trabalhos de não auditoria (extra-auditoria) propostos pela diretoria a serem realizados pela empresa de auditoria independente.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
5) A avaliação do desempenho da auditoria interna deve ser realizada exclusivamente pelo comitê de auditoria.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.

6) É prudente recorrer a um especialista para opinar sobre alguma matéria que lhe falte <i>expertise</i> .	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
--	---

**Quadro 34 – Questões relacionadas à subcategoria procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Verifica-se que as questões dessa categoria, relacionadas a procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres, envolveram a participação na preparação, aprovação e revisão dos programas de auditoria, análise das propostas solicitadas pela auditoria como forma de resguardar a independência dos auditores, avaliação de desempenho de auditores e a utilização de terceiros para assuntos em que não há conhecimento suficiente dos agentes internos de GC.

#### 4.2.4.2 Participação/ingerência

A categoria participação/ingerência foi analisada sob as subcategorias criação de comitês e monitoramento e gestão de riscos.

##### 4.2.4.2.1 Criação de comitês

Pelas diferentes observações captadas no *focus group* e nas entrevistas, foram constituídas 6 questões na subcategoria Criação de comitês que foram encaminhadas para o pré-teste.

<b>Questão relacionada à Criação de comitês</b>	<b>Origem</b>
1) Deve-se criar comitês específicos quando há muitas atividades atribuídas ao conselho de administração que demandam muito tempo e sempre que houver assuntos que podem representar ameaças ao patrimônio.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
2) É recomendável que a maioria dos membros desses comitês seja independente.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
3) É recomendável que a composição dos membros desses comitês seja multidisciplinar.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
4) É recomendável que a composição dos membros dos comitês reúna formação e experiências ligadas à área para a qual o comitê foi criado.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
5) Os comitês devem ter procedimentos estabelecidos como: um coordenador, ata das reuniões, definição de objetivos claros, ser um ponto de arbitragem de conflitos.	Revisão de literatura.

**Quadro 35 – Questões relacionadas à subcategoria criação de comitês para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Com vistas ao resultado do pré-teste no que tange ao número elevado de questões, nesta subcategoria específica decidiu-se por eliminar 4 questões e reformular uma questão que buscasse dar a abrangência necessária à criação de comitês, como demonstrado no Quadro 36.

<b>Questão relacionada à Criação de comitês</b>	<b>Origem</b>
1) A existência de comitês especialistas (estratégico, riscos, auditoria, remuneração etc.) contribui para a qualidade das demonstrações contábeis, pois permite que os membros do Conselho de Administração tenham mais tempo para dedicar aos relatórios.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>

**Quadro 36 – Questão relacionada à subcategoria criação de comitês após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Buscou-se sintetizar em uma questão o aspecto da demanda de tempo por parte do conselho de administração, quando há assuntos específicos para serem geridos que ameaçam o patrimônio e que a existência de um comitê traz uma contribuição à qualidade final das demonstrações contábeis.

#### 4.2.4.2.2 Monitoramento e gestão de risco

Inicialmente, nessa subcategoria, foram constituídas questões que contemplassem aspectos de estabelecimento de política formal de monitoramento e gestão de riscos, com processos de monitoramento contínuos e independentes e atrelados a trabalhos da auditoria interna, compartilhados com a auditoria externa. Dessa forma, quatro perguntas foram elaboradas para avaliação no pré-teste, conforme apresentado no Quadro 37.

<b>Questão relacionada à Monitoramento e gestão de riscos</b>	<b>Origem</b>
1) Deve-se estabelecer uma política formal de monitoramento e gestão de riscos.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
2) A política de gestão de riscos deve deixar claro, dentro de uma política de alçada, em quais situações o gestor pode assumir determinadas decisões.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
3) O estabelecimento de processos de monitoramento de riscos contínuos combinados com avaliações independentes contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	Revisão de literatura.
4) Deve existir uma combinação de trabalhos da auditoria interna e da auditoria independente que estejam alinhados aos riscos aos quais a empresa está exposta.	Revisão de literatura.

**Quadro 37– Questões relacionadas à subcategoria monitoramento e gestão de riscos para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Devido à menção da quantidade elevada de questões no questionário, optou-se por eliminar a questão 2 e manter as demais para o elenco de enunciados que contemplará o conjunto sistematizado de características e ações dos agentes internos da GC que pode refletir na qualidade das demonstrações contábeis.

<b>QUESTÃO RELACIONADA A MONITORAMENTO E GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>ORIGEM</b>
---	---------------

1) Deve-se estabelecer uma política formal de monitoramento e gestão de riscos.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>
2) O estabelecimento de processos de monitoramento de riscos contínuos combinados com avaliações independentes contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	Revisão de literatura e pré-teste.
3) O alinhamento dos trabalhos de auditoria interna e externa com os processos de gestão de riscos da empresa contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	Revisão de literatura e pré-teste.

**Quadro 38 – Questões relacionadas à subcategoria monitoramento e gestão de riscos após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

As questões mantidas guardam relação com o estabelecimento de uma política formal de riscos alinhados a processos contínuos e independentes de monitoramento e vinculados a ciclos de auditoria interna e externa.

#### 4.2.4.3 Remuneração/compensação

Com base nas observações que emergiram das discussões e das entrevistas, elaboraram-se 8 questões que foram submetidas ao pré-teste, como se observa no Quadro 39.

<b>Questão relacionada a Pacote de benefícios de executivos e do conselho de administração</b>	<b>Origem</b>
1) A definição de pacotes de benefícios a executivos e ao conselho de administração considerando-se o mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
2) A definição de pacotes de benefícios a executivos e ao conselho de administração, vinculados de forma clara e objetiva com o atingimento de metas de curto e longo prazo, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
3) A remuneração variável com base nos resultados de curto prazo para o conselho de administração reduz a qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
4) A qualidade das demonstrações contábeis é afetada positivamente quando a estrutura de incentivos da remuneração do conselho de administração é diferente daquela empregada para os executivos.	Revisão de literatura.
5) Nenhum membro do conselho de administração deve estar envolvido em qualquer deliberação que inclua sua própria remuneração.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
6) As metas e métricas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas.	Revisão de literatura.
7) A divulgação individual ou em blocos da remuneração dos conselheiros, separado daquele relativo à remuneração dos executivos, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	Revisão de literatura.
8) Justificar de maneira ampla, completa e transparente, quando não se realiza a divulgação dos valores individuais pagos aos conselheiros, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	Revisão de literatura.

**Quadro 39 – Questões relacionadas à subcategoria pacote de benefícios de executivos e do conselho de administração para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Com a realização do pré-teste, optou-se por excluir 3 questões. A questão 1 do Quadro 39 foi excluída por se entender que a mesma está implícita na questão 2, que se manteve após

o pré-teste. A questão 8 também foi excluída por se entender que esta esteja contemplada na questão 7.

A questão 5 foi selecionada para exclusão, por se entender que esta prática não condiz com boas práticas de GC e, assim, as empresas que têm a prática de pagamento de remuneração variável tenham este entendimento. Com isso, o Quadro 40 destaca as perguntas que compõem a subcategoria pacote de benefícios de executivos e do conselho de administração.

<b>Questão relacionada a Pacote de benefícios de executivos e do conselho de administração</b>	<b>Origem</b>
1) A definição de pacotes de benefícios a executivos e ao conselho de administração, vinculados de forma clara e objetiva com o atingimento de metas de curto e longo prazo, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>
2) A remuneração variável com base nos resultados de curto prazo para o conselho de administração reduz a qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>
3) A qualidade das demonstrações contábeis é afetada positivamente quando a estrutura de incentivos da remuneração do conselho de administração é diferente daquela empregada para os executivos.	Revisão de literatura e pré-teste.
4) As metas e métricas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas.	Revisão de literatura e pré-teste.
5) A divulgação individual ou em blocos da remuneração dos conselheiros, separado daquele relativo à remuneração dos executivos, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	Revisão de literatura e pré-teste.

**Quadro 40 – Questões relacionadas à subcategoria pacote de benefícios de executivos e do conselho de administração após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Para o questionário final, foram mantidas questões que surgiram tanto do *focus group* e das entrevistas, quanto da revisão de literatura. Buscou-se manter as perguntas de remuneração variável vinculadas ao atingimento de metas tanto de curto e de longo prazo, que diferenciasses pagamentos ao conselho de administração e executivos, que investigassem o entendimento quanto à definição de métricas passíveis de auditoria e também uma relação com a divulgação desses pacotes de benefícios.

#### 4.2.4.4 Rituais de gerenciamento

O estabelecimento de questões ligadas à categoria rituais de gerenciamento também seguiu a segregação pelo constructo da pesquisa, com as subcategorias frequência de reuniões, o acompanhamento de denúncias/ouvidoria e os relacionamentos.

## 4.2.4.4.1 Frequência de reuniões

No intuito de identificar qual a frequência ideal de reuniões nos diferentes órgãos de GC que possa ter uma interferência na qualidade das demonstrações contábeis, elaboraram-se as questões expostas no Quadro 41.

<b>Questão relacionada à Frequência de reuniões</b>	<b>Origem</b>
1) A existência de uma agenda de reuniões definidas para os diferentes agentes de governança corporativa, com definições prévias de datas, assuntos, duração, que seja divulgada, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
2) A frequência ideal de reuniões do conselho de administração para tratar de assuntos de interesse da empresa, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário	<i>Focus group e entrevistas.</i>
3) A frequência ideal de reuniões do Conselho de Administração com o Conselho Fiscal para desenvolver uma agenda de trabalho e tratar de assuntos de interesse comum, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário	<i>Focus group e entrevistas.</i>
4) A frequência ideal com que o Conselho de Administração deve se reunir somente com seus membros independentes, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Sempre que necessário e) Não se faz necessário	<i>Focus group e entrevistas.</i>
5) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria para tratar de assuntos de interesse da empresa, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário	<i>Focus group e entrevistas.</i>
6) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria com os executivos da empresa para esclarecimentos sobre informações financeiras, negócios e seus riscos, possíveis fraudes e aspectos relativos ao código de conduta, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário	<i>Focus group e entrevistas.</i>
7) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria com os Auditores Internos para discutir assuntos relacionados aos trabalhos da auditoria, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário	<i>Focus group e entrevistas.</i>

8) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria com os Auditores Independentes para discutir assuntos relacionados aos trabalhos de auditoria, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Sempre que necessário e) Somente no momento da contratação dos serviços	<i>Focus group e entrevistas.</i>
9) A frequência ideal de reuniões do Conselho Fiscal para tratar de assuntos de interesse da empresa, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário	<i>Focus group e entrevistas.</i>

**Quadro 41 – Questões relacionadas à subcategoria frequência de reuniões para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Com o pré-teste realizado, optou-se por manter todas as questões inerentes a esta subcategoria. Pretendeu-se estabelecer um rol de amarrações de realização de reuniões entre os diferentes agentes de GC com diferentes frequências, que emergiram nas discussões do *focus group* e nas entrevistas.

#### 4.2.4.4.2 Acompanhamento de denúncias/ouvidoria

Para a subcategoria Acompanhamento de denúncias/ouvidoria, após as reflexões e discussões obtidas, elaboraram-se quatro questões demonstradas no Quadro 42.

<b>Questão relacionada a Canal de denúncias/ouvidoria</b>	<b>Origem</b>
1) A implementação de mecanismos para receber, reter e tratar informações e denúncias reflete na qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
2) Deve-se assegurar o anonimato daqueles que tomem a iniciativa do uso deste mecanismo.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
3) Deve-se ter mecanismos que agilizem as investigações e dêem resposta em tempo razoável.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
4) A auditoria interna se constitui no agente mais indicado para gerir o canal de denúncias.	<i>Focus group e entrevistas.</i>

**Quadro 42 – Questões relacionadas à subcategoria canal de denúncia/ouvidoria para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Devido ao resultado do pré-teste, desta subcategoria foi excluída a questão 2, por entender que sua exclusão não causa prejuízo na busca de entendimento da subcategoria em relação à qualidade das demonstrações contábeis e por entender que o anonimato encontra-se intrínseco no que tange ao canal de denúncias. Para o questionário foram mantidas as demais questões.

<b>Questão relacionada a Canal de denúncias/ouvidoria</b>	<b>Origem</b>
1) A implementação de mecanismos para receber, reter e tratar informações e denúncias reflete na qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste</i>
2) Deve-se ter mecanismos que agilizem as investigações e dêem resposta em tempo razoável.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste</i>
3) A auditoria interna se constitui no agente mais indicado para gerir o canal de denúncias.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste</i>

**Quadro 43 – Questões relacionadas à subcategoria canal de denúncia/ouvidoria após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

As três questões mantidas para o questionário busca verificar o entendimento se o canal de denúncias tem relação com a qualidade das demonstrações contábeis, como é entendida a questão temporal dos retornos e a quem deve ser atribuída esta atividade.

#### 4.2.4.4.3 Relacionamentos

Na última subcategoria da dimensão Rituais de gerenciamento foram elaboradas duas perguntas que tratam aspectos de relacionamentos, especificamente a agentes como o comitê de auditoria, conselho de administração e diretoria, conforme apresentado no Quadro 44.

<b>Questão relacionada a Relacionamento</b>	<b>Origem</b>
1) A participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna reflete na qualidade das demonstrações contábeis.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
2) O Comitê de Auditoria não deve se envolver nas funções executivas da diretoria. Sua atuação deve ser pautada por recomendar melhorias e apresentar opiniões relacionadas aos aspectos relativos à produção de informações para o mercado, aos controles internos e à gestão de riscos.	<i>Focus group e entrevistas.</i>

**Quadro 44 – Questões relacionadas à subcategoria relacionamento para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Com a realização do pré-teste optou-se por manter as duas perguntas para a composição do conjunto sistematizado de características e ações que pode impactar na qualidade das demonstrações contábeis.

#### 4.2.4.5 Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis

As questões elaboradas para a categoria aprovação/divulgação das demonstrações contábeis são apresentadas na seguinte ordem: critérios de reconhecimento de ativos, passivos, receitas e despesas; nível de evidenciação de informações e tempestividade da divulgação.



#### 4.2.4.5.1 Critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas

No que se refere aos critérios e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas, com as menções e discussões ocorridas no *focus group* e nas entrevistas, elaboraram-se as seguintes questões descritas no Quadro 45.

<b>Questão relacionada a Critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas</b>	<b>Origem</b>
1) O Conselho de Administração deve participar na definição dos critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
2) A empresa deve ter formalizado qual o critério adotado nas suas práticas contábeis.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
3) O comitê de auditoria deve avaliar e comparar as práticas contábeis adotadas pela empresa e submetê-las à aprovação do Conselho de Administração.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
4) O comitê de auditoria deve validar a abrangência, o conteúdo e a clareza das notas explicativas, de modo que atendam não só aos requerimentos legais e regulamentares, mas os usuários das demonstrações contábeis.	Revisão de literatura.
5) O comitê de auditoria deve avaliar mudanças de práticas contábeis e obter entendimento quanto a tratamentos alternativos adotados pela diretoria, o motivo pelo qual foram adotados e a opinião dos auditores independentes sobre essa alternativa.	<i>Focus group</i> e entrevistas.
6) É prudente criar um Comitê de Políticas Contábeis, visto que as métricas, os modelos de precificação e os desafios de divulgação não são tão evidentes como eles pareciam ser no passado.	<i>Focus group</i> e entrevistas.

**Quadro 45 – Questões relacionadas à subcategoria critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Após o pré-teste, optou-se por excluir a questão 2 do Quadro 45, mantendo-se as demais questões para a composição final do conjunto sistematizado de características e ações, expostas no Quadro 46.

<b>Questão relacionada a Critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas</b>	<b>Origem</b>
1) O Conselho de Administração deve participar na definição dos critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
2) O comitê de auditoria deve avaliar e comparar as práticas contábeis adotadas pela empresa e submetê-las à aprovação do Conselho de Administração.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
3) O comitê de auditoria deve validar a abrangência, o conteúdo e a clareza das notas explicativas, de modo que atendam não só aos requerimentos legais e regulamentares, mas os usuários das demonstrações contábeis.	Revisão de literatura e pré-teste.
4) O comitê de auditoria deve avaliar mudanças de práticas contábeis e obter entendimento quanto a tratamentos alternativos adotados pela diretoria, o motivo pelo qual foram adotados e a opinião dos auditores independentes sobre essa alternativa.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.
5) É prudente criar um Comitê de Políticas Contábeis, visto que as métricas, os modelos de precificação e os desafios de divulgação não são tão evidentes como eles pareciam ser no passado.	<i>Focus group</i> , entrevistas e pré-teste.

**Quadro 46 – Questões relacionadas à subcategoria critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Em relação às cinco questões do Quadro 46, elaboraram-se questões relacionadas com a participação do conselho de administração e do comitê de auditoria quanto à participação na definição de critérios de reconhecimento e mensuração, quanto à abrangência dos critérios e criação de comitês específicos para esta demanda.

#### 4.2.4.5.2 Nível de evidenciação de informações

Verificou-se que relacionado ao nível de evidenciação de informações, dois itens foram mencionados, o envolvimento dos diferentes agentes de GC e o entendimento sobre nível de evidenciação. Destas discussões foram elaboradas oito questões sobre o nível de evidenciação das informações, como destacado no Quadro 47.

<b>Questão relacionada ao Nível de evidenciação</b>	<b>Origem</b>
1) O comitê de auditoria deve analisar as demonstrações contábeis e as notas explicativas antes da aprovação e divulgação inclusive as demonstrações contábeis intermediárias ou para fins especiais e Informações Trimestrais - ITRs.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
2) O comitê de auditoria deve avaliar a consistência das informações apresentadas nas demonstrações contábeis com as informações extracontábeis obtidas nas discussões e análises com a diretoria antes da publicação das demonstrações contábeis.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
3) O comitê de auditoria deve discutir com a diretoria e os auditores independentes o resultado do exame das demonstrações contábeis e outras questões significativas que possam afetar a confiabilidade dessas demonstrações.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
4) O comitê de auditoria deve conhecer as responsabilidades pelos conteúdos no processo de produção dos relatórios divulgados ao mercado.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
5) O comitê de auditoria deve acompanhar o processo de emissão e publicação dos distintos relatórios gerados, quanto aos requisitos legais de integridade, tempestividade e consistência, entre os documentos produzidos para públicos distintos.	Revisão de literatura.
6) O comitê de auditoria deve revisar previamente, junto aos responsáveis por sua preparação e revisão, com ênfase tanto no seu conteúdo quanto no seu processo de elaboração, fatos relevantes ou comunicados a serem divulgados, inclusive aqueles exigidos por agências reguladoras.	Revisão de literatura.
7) O comitê de auditoria deve monitorar a transparência dos dados divulgados ao mercado, bem como a integridade e a qualidade das informações.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
8) O comitê de auditoria deve acompanhar as discussões durante o processo de elaboração das demonstrações contábeis e o envolvimento da diretoria e do auditor independente.	<i>Focus group e entrevistas.</i>

**Quadro 47 – Questões relacionadas à subcategoria nível de evidenciação para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Das oito questões realizadas e submetidas ao pré-teste, foram excluídas as questões 2, 3 e 4 do Quadro 47. Estas exclusões ocorreram pelo fato de o questionário apresentar muitas questões e assim ter a necessidade de redução, conforme evidenciado no pré-teste e por entender que estas questões estão contempladas nas demais. Como exemplo, tem-se as questões 5 e 6 do Quadro 47. As mesmas mencionam que o comitê de auditoria deve acompanhar o processo de emissão e publicação dos relatórios, bem como revisá-los

previamente com os responsáveis por sua elaboração. Entende-se que ao realizar estas ações, o comitê de auditoria realiza as ações contempladas nas questões excluídas. Assim, no Quadro 48 apresentam-se as questões que integrarão o questionário final.

<b>Questão relacionada ao Nível de evidenciação</b>	<b>Origem</b>
1) O comitê de auditoria deve analisar as demonstrações contábeis e as notas explicativas antes da aprovação e divulgação inclusive as demonstrações contábeis intermediárias ou para fins especiais e Informações Trimestrais - ITRs.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>
2) O comitê de auditoria deve acompanhar o processo de emissão e publicação dos distintos relatórios gerados, quanto aos requisitos legais de integridade, tempestividade e consistência, entre os documentos produzidos para públicos distintos.	Revisão de literatura e pré-teste.
3) O comitê de auditoria deve revisar previamente, junto aos responsáveis por sua preparação e revisão, com ênfase tanto no seu conteúdo quanto no seu processo de elaboração, fatos relevantes ou comunicados a serem divulgados, inclusive aqueles exigidos por agências reguladoras.	Revisão de literatura e pré-teste.
4) O comitê de auditoria deve monitorar a transparência dos dados divulgados ao mercado, bem como a integridade e a qualidade das informações.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>
5) O comitê de auditoria deve acompanhar as discussões durante o processo de elaboração das demonstrações contábeis e o envolvimento da diretoria e do auditor independente.	<i>Focus group, entrevistas e pré-teste.</i>

**Quadro 48 – Questões relacionadas à subcategoria nível de evidenciação após o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

As questões mantidas para o conjunto sistematizado estão relacionadas com o processo de emissão, análise, revisão e publicação das demonstrações contábeis pelo comitê de auditoria, em que três questões emergiram das discussões do *focus group* e das entrevistas, e outras duas questões são advindas de revisão de literatura.

#### 4.2.4.5.3 Tempestividade da divulgação

Nesta subcategoria foram abordadas questões sobre a responsabilidade da tempestividade da divulgação de informações, o uso da divulgação de informações como um diferencial de mercado para captação de investidores, os riscos inerentes à aceleração do fechamento das demonstrações contábeis e a quantidade de informações disponibilizadas. Destas abordagens, foram elaboradas duas questões que estão descritas no Quadro 49.

<b>Questão relacionada à Tempestividade da divulgação</b>	<b>Origem</b>
1) O conselho de administração deve criar mecanismo de monitoramento do atendimento dos prazos legais de divulgação e publicação das demonstrações contábeis.	<i>Focus group e entrevistas.</i>
2) Nas empresas que optam por antecipar a divulgação das demonstrações contábeis há maior risco de erro, de modo que o comitê de auditoria deva adotar cuidados adicionais, como, por exemplo: evitar protelar para o final do exercício decisões que possam afetar o fechamento das demonstrações contábeis; antecipar trabalhos de auditoria que puderem	<i>Focus group e entrevistas.</i>

ser realizados antes do fechamento do exercício etc.	
--	--

**Quadro 49 – Questões relacionadas à subcategoria tempestividade da divulgação para o pré-teste**

Fonte: elaboração própria.

Após a realização do pré-teste, optou-se por manter as duas questões relacionadas a esta subcategoria, que contemplam aspectos relacionados a formas de monitoramento ao atendimento dos prazos legais para divulgação de informação e a adoção de cuidados para mitigar riscos devido à antecipação do fechamento das demonstrações contábeis.

#### 4.2.5 Síntese da elaboração do instrumento de pesquisa

Como síntese da construção do instrumento de pesquisa, por meio das principais discussões geradas no *focus group* e nas entrevistas, com auxílio do pré-teste, chegou-se ao total de 65 questões relacionadas às quatro dimensões estudadas, distribuídas conforme apresentado no Quadro 50.

DIMENSÕES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Composição <b>6 questões</b>	Tamanho <b>1 questão</b>	- Quantidade de conselheiros - <b>1 questão</b>
	Composição (formação) <b>5 questões</b>	- Integrantes - <b>5 questões</b>
Independência <b>3 questões</b>	Conflitos éticos <b>3 questões</b>	- Prevenção/regras para conflito de interesses - <b>2 questões</b>
		- Uso de informação privilegiada - <b>1 questão</b>
Conhecimento e experiência <b>11 questões</b>	Formação <b>11 questões</b>	- Habilidades necessárias - <b>10 questões</b>
		- Educação continuada - <b>1 questão</b>
Poder <b>45 questões</b>	Interferência/ Relacionamento com a Auditoria <b>10 questões</b>	- Seleção dos auditores independentes - <b>3 questões</b>
		- Subordinação dos auditores internos - <b>1 questão</b>
		- Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres – <b>6 questões</b>
	Participação/Ingerência <b>4 questões</b>	- Criação de Comitês - <b>1 questão</b>
		- Monitoramento e gestão de riscos - <b>3 questões</b>
	Remuneração/ Compensação <b>5 questões</b>	- Definição de pacote de benefícios de executivos e do conselho de administração - <b>5 questões</b>
	Rituais de Gerenciamento <b>14 questões</b>	- Frequência de reuniões - <b>9 questões</b>
		- Acompanhamento denúncias/ouvidoria - <b>3 questões</b>
		- Relacionamentos - <b>2 questões</b>
	Aprovação/Divulgação das demonstrações contábeis <b>12 questões</b>	- Critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivo, receitas e despesas – <b>5 questões</b>
- Nível de evidenciação de informações – <b>5 questões</b>		
- Tempestividade da divulgação – <b>2 questões</b>		

**Quadro 50 – Número de questões por dimensão, categoria e subcategoria.**

Fonte: elaboração própria.

Observa-se que a dimensão Poder apresentou o maior número de questões, ou seja, 45, distribuídas em cinco categorias. Na sequência, tem-se a dimensão Conhecimento e

Experiência com 11 questões, centradas em somente uma categoria, a formação. Após, tem-se a dimensão Composição com 6 questões seguidas pela dimensão independência com três questionamentos efetuados.

Com estas questões estabelecidas para o conjunto sistematizado de características e ações dos agentes internos da GC que pode impactar na qualidade das demonstrações contábeis, a seção seguinte discorre sobre a verificação da quantidade de informação contida nas questões com a aplicação de um questionário por meio de *survey*.

### 4.3 DA SURVEY

Nesta seção é realizada a descrição e análise dos dados obtidos por meio da *survey*. A seção está organizada em cinco tópicos. O primeiro tópico é destinado à apresentação e caracterização dos respondentes, enquanto que os demais tópicos são utilizados para análise das características e ações dos diferentes agentes de GC, mediante respostas dos questionários. As análises se alternam entre o uso da estatística descritiva e da entropia da informação.

#### 4.3.1 Caracterização dos respondentes

O perfil dos respondentes da pesquisa corresponde a 74% de gênero masculino e 26% de feminino. Em relação ao grau de escolaridade, verifica-se uma predominância de mestres e especialistas, conforme se observa na Tabela 1.

**Tabela 1 – Grau de escolaridade dos respondentes**

Grau de escolaridade		
	Valor absoluto	Frequência relativa
Graduação	3	9%
Especialização	13	42%
Mestrado	14	46%
Doutorado	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 46% de mestres, 57% possuem sua titulação em Administração, 14% em Ciências Contábeis e com 7% cada, apresentam-se os respondentes com mestrado em Direito, em Economia e em Engenharia Elétrica e um respondente que não identificou o curso de

mestrado. Com 42% dos respondentes, apresenta-se o grau de especialização, sendo que destes, 46% são especialistas em Economia, seguidos por 31% com formação em Administração. Com 8%, apresentam-se os respondentes com especialidades em Ciências Contábeis, em Engenharia de Transportes. Com 9% de graduados, encontram-se as formações em Administração, Economia e Estatística. Por fim, com 3%, apresenta-se um respondente com doutorado em Ciências Contábeis.

Verifica-se que, indiferente do grau de titulação, há uma concentração de respondentes com formação em Administração, que representa 42%. Observa-se que a amostra apresenta uma formação que a qualifica para responder as questões apresentadas no questionário.

Como forma de reforçar a qualificação dos respondentes do questionário, a Tabela 2 apresenta de qual órgão de Governança Corporativa os respondentes fazem parte.

**Tabela 2 – Participação em órgão de Governança Corporativa**

<b>Participação em órgão de Governança Corporativa</b>		
	Valor absoluto	Frequência relativa
Conselho de administração	22	71%
Conselho fiscal	12	39%
Comitê de auditoria	7	23%
Auditoria independente	2	6%
Auditoria interna	1	3%
Conselho consultivo	1	3%
Assessoria ao conselho fiscal e ao comitê de auditoria	1	3%
Relacionamento com investidores	1	3%
Comitê de riscos, recursos humanos e finanças	1	3%

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que o Conselho de Administração, com 71%, se constitui no órgão de GC no qual há maior participação dos respondentes, seguidos por 39% de participantes do Comitê de Auditoria e 23% do Conselho Fiscal. Com menor participação, encontra-se a Auditoria Independente, com 6%; a Auditoria Interna, o Conselho Consultivo, a Assessoria ao conselho fiscal e ao comitê de auditoria, Relacionamento com Investidores e o Comitê de riscos, recursos humanos e finanças, com 3% cada.

Pôde-se observar que há entre os respondentes a participação em mais de um órgão de Governança Corporativa. Essa participação simultânea dos respondentes em diferentes órgãos de GC pode ser visualizada na Tabela 3.

**Tabela 3 – Participação simultânea em diferentes órgãos de Governança Corporativa**

<b>Participação simultânea em diferentes órgãos de Governança Corporativa</b>		
	Valor absoluto	Frequência relativa
Conselho de administração	9	29%

Conselho de administração e conselho fiscal	5	17%
Conselho de administração e comitê de auditoria	3	10%
Conselho de administração, comitê de auditoria e conselho fiscal	3	10%
Conselho fiscal	3	10%
Conselho de administração e conselho consultivo	1	3%
Conselho de administração, comitê de auditoria e auditoria independente	1	3%
Auditoria interna	1	3%
Auditoria independente	1	3%
Conselho consultivo	1	3%
Relação com investidores	1	3%
Assessoria aos membros conselho e comitê de auditoria	1	3%
Comitê de riscos, recursos humanos, finanças e conselho consultivo	1	3%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se que 16 respondentes participam somente em um órgão de GC, sendo 9 em Conselho de Administração, 3 no Conselho Fiscal e 1 em Auditoria Interna, Auditoria Independente, Conselho Consultivo, Relação com Investidores, Assessoria aos membros conselhos, respectivamente. Os demais respondentes acumulam participação em mais de um órgão de GC, sendo que 11 destes respondentes participam em dois órgãos de GC simultaneamente e 4 respondentes em três órgãos diferentes de GC.

A distribuição em mais de um órgão de GC ficou homogênea entre as diferentes possibilidades, exceto o Conselho de Administração e Conselho Fiscal e o Conselho de Administração e o Comitês de Auditoria, com 5 e 3 respondentes cada.

Com três participações simultâneas em diferentes órgãos de GC, encontram-se 3 respondentes, o que ocorre no Conselho de Administração, Comitê de Auditoria e no Conselho Fiscal e um respondente que participa simultaneamente em Conselho de Administração, Comitê de Auditoria e Auditoria Independente.

Além da observação de qual órgão de GC os respondentes participam, solicitou-se que os mesmos mencionassem há quanto tempo ocupam os respectivos órgãos, apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4 – Tempo de atuação no(s) órgão(s) de Governança Corporativa**

Respondente	Frequência absoluta	Média	Mediana	Desvio Padrão
Conselho de administração	22	4,3	2,5	4,2
Comitê de auditoria	6	2,2	2,0	1,2
Conselho fiscal	11	2,4	2,0	1,5
Conselho consultivo	2	3,5	3,5	0,7
Comitê de riscos, RH e finanças	1	1,5	1,5	
Auditoria interna	1	0,2	0,2	
Auditoria independente	2	25,0	25,0	12,7
Relação com investidores	1	11,0	11,0	
Assessoria aos membros do conselho de administração e ao comitê de auditoria	1	1,0	1,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que o órgão em que há maior tempo de atuação por parte dos respondentes é a Auditoria Independente, em média de 25 anos, seguida pelo Relação com Investidores, com 11 anos. Porém, estes dois órgãos possuem uma frequência pequena de participantes. Ao relacionar frequência e a média, o destaque é no Conselho de Administração, com 4,3 anos em média de participação pelos respondentes.

Com um número mais elevado de participantes, o Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria apresentam respectivamente uma média de 2,4 e 2,2 anos de participação dos respondentes nestes órgãos de GC.

O Conselho de Administração, com maior número de participantes em um órgão de governança, apresenta os tempos máximos e mínimos de atuação de 15 anos e 1 mês de atuação respectivamente.

O Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria, órgãos que apresentam também uma frequência maior de participantes após o Conselho de Administração, apresentam um desvio padrão de 1,5 e 1,2 anos respectivamente, ou seja, um tempo de experiência similar entre os participantes destes órgãos de governança.

Outra variável solicitada na pesquisa, no que tange à caracterização dos respondentes, se refere ao número de empresas nas quais os respondentes possuem vínculo nos diferentes órgãos de GC, exposto na Tabela 5.

**Tabela 5 – Quantidade de empresas em que há vínculo em órgão de Governança Corporativa**

<b>Respondente</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Conselho de administração	1,5	1,0	0,8
Comitê de auditoria	1,0	1,0	
Conselho fiscal	1,3	1,0	0,5
Conselho consultivo	2,3	2,0	0,6
Comitê de riscos, RH e finanças	1,0	1,0	
Auditoria interna	1,0	1,0	
Auditoria independente	2,0	2,0	1,4
Relação com investidores	2,0	2,0	
Assessoria aos membros do conselho de administração e ao comitê de auditoria	1,0	1,0	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 5, que os vínculos mantidos nos diferentes órgãos de Governança Corporativa, em média, são limitados a duas empresas, com exceção do Conselho Consultivo no qual a média ficou em 2,3 empresas.



De forma geral, com o grau de escolaridade observado e a participação dos respondentes em algum órgão de GC, qualifica os respondentes a responderem as demais questões relacionadas à percepção das características e ações dos agentes internos da GC que pode refletir na qualidade das demonstrações contábeis, que são analisados na sequência.

### 4.3.2 Ações dos agentes de Governança Corporativa na qualidade das demonstrações contábeis

Esta seção da descrição e análise dos dados está organizada em quatro tópicos, conforme as dimensões de análise definidas no *constructo* da pesquisa, sendo Composição, Independência, Conhecimento e Experiência e Poder.

#### 4.3.2.1 Composição

A dimensão composição é analisada por meio de duas categorias: o tamanho e a composição/formação. A análise ocorreu por meio da entropia da informação, com o intuito de verificar quais são as questões que apresentaram maior variabilidade nas respostas, ou seja, foi calculada a entropia da informação. A Tabela 6 evidencia o resultado das seis questões da dimensão composição.

**Tabela 6 – Entropia informacional da dimensão Composição**

Nº	QUESTÕES DA DIMENSÃO COMPOSIÇÃO	Entropia $e(d_i)$	Peso da questão	Média
1	A definição do número de membros de cada órgão de governança tem impacto relevante na qualidade das demonstrações contábeis.	0,9729	0,1342	3,90
2	A quantidade de conselheiros independentes está diretamente relacionada com a qualidade das demonstrações contábeis.	0,9758	0,1200	4,71
3	A diversidade dos membros do conselho de administração (idade, gênero) está diretamente ligada à qualidade das demonstrações contábeis.	0,9861	0,0689	5,06
4	O comitê de auditoria deve ser composto exclusivamente por membros do conselho de administração.	0,9378	0,3082	3,52
5	O comitê de auditoria deve ser composto exclusivamente por membros independentes.	0,9568	0,2140	4,23
6	O comitê de auditoria pode ser composto por membros do conselho de administração desde que a maioria do conselho seja de membros independentes.	0,9688	0,1547	4,68
<b>Total</b>		<b>5,7981</b>	<b>1,0000</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 6, que o maior  $e(d_i)$  está na questão 3, com 0,9861, ou seja, a questão 3 possui a menor informação transmitida. Para Zeleny (1982), quanto maior for o

$e(di)$ , menor é a informação transmitida e quanto mais próximo de zero for o  $e(di)$ , maior o grau de entropia presente na questão. Portanto, significa que na questão nº 3 há baixa entropia, ou seja, as respostas obtidas tiveram baixa dispersão.

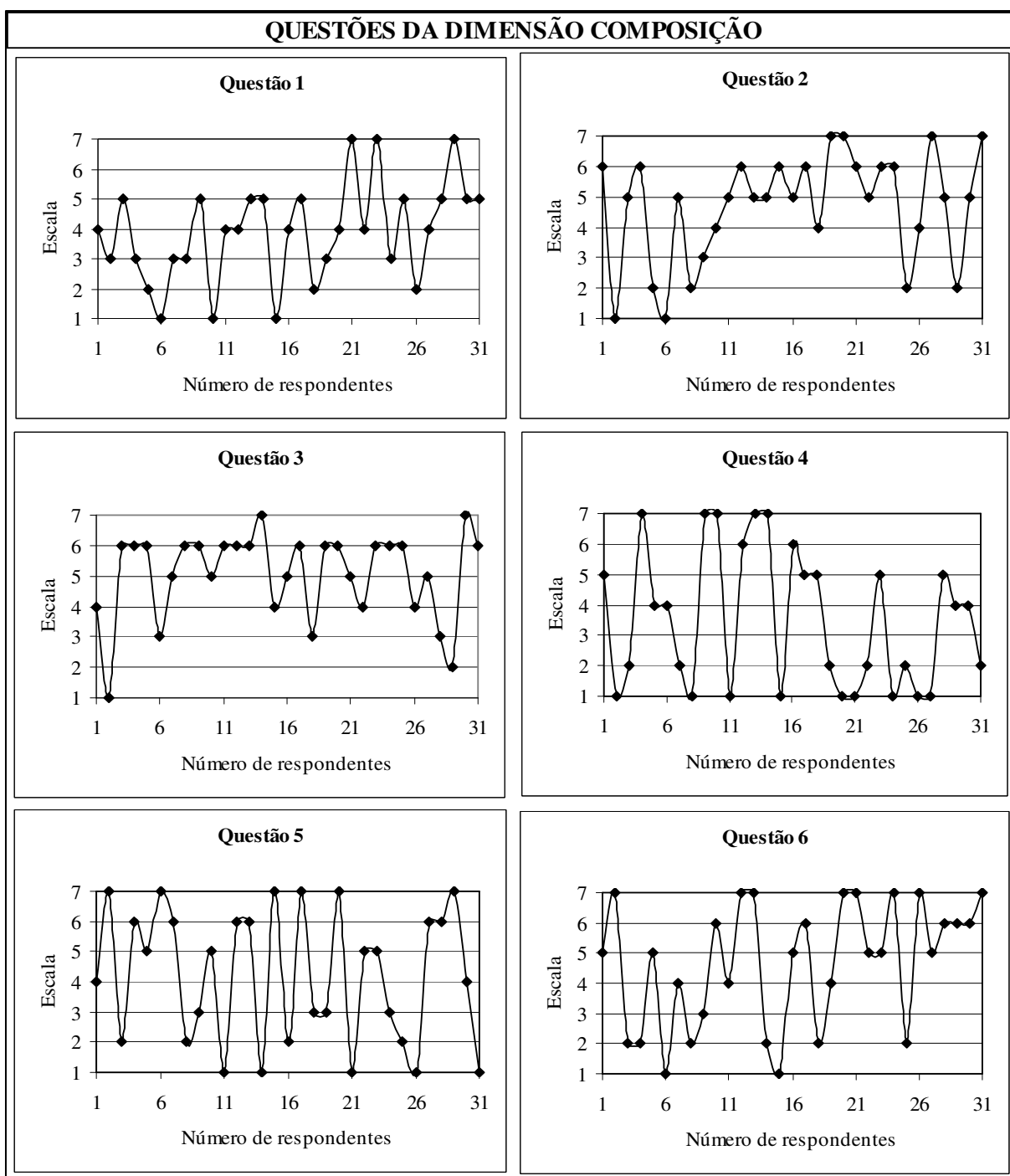
Assim, ao se calcular o peso de cada questão em relação ao total de questões da dimensão Composição (seis questões), verifica-se que as questões que apresentaram os maiores pesos, 0,3082; 0,2140 e 0,1547, ou seja, as questões 4, 5 e 6, respectivamente, são as com maior entropia informacional. Este resultado demonstra que as questões 4, 5 e 6 apresentaram maior dispersão nos resultados.

O fato da questão 3 apresentar entropia baixa não significa que a ação para ter uma diversidade dos membros no conselho de administração não impacte na qualidade das demonstrações contábeis. O resultado demonstra que há um consenso entre os respondentes sobre esta ação, e que esta impacta na qualidade das demonstrações contábeis por apresentar uma concentração na escala 6, como pode ser observado no Gráfico 1. Ressalta-se nesta questão, o consenso dos respondentes e a concordância quanto aos reflexos na qualidade das demonstrações.

De forma divergente, nas questões 4, 5 e 6 ocorreram maiores variações nas respostas obtidas, como se observa no Gráfico 1. Destaca-se que estas questões referem-se à composição do comitê de auditoria por membros independentes. Com a entropia alta, entende-se que não há um consenso quanto a ter neste órgão da GC membros exclusivamente independentes, ou com a maioria dos membros independentes. Neste aspecto, podem ser desenvolvidas outras investigações acerca da composição do comitê de auditoria por membros independentes, visto que, dos questionamentos efetuados pelas questões 4, 5 e 6, constatou-se resultados semelhantes para questionamentos com sentidos contrários.

A questão 1, que se refere ao impacto do número de membros de cada órgão de governança na qualidade das demonstrações contábeis, não se mostrou com uma alta entropia, ou seja, há uma tendência de consenso entre os respondentes. Este consenso mostrou-se como uma ação indiferente para a qualidade das demonstrações contábeis, visto que a média apresentou-se em 3,9.

A questão 2 também se relaciona com a independência, porém dos membros do conselho de administração. Diferente dos resultados alcançados com o comitê de auditoria, esta questão se apresentou como a segunda entropia mais baixa entre as questões relacionadas com a dimensão Composição, como se observa no Gráfico 1.



**Gráfico 1 – Gráficos das questões da dimensão Composição**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a análise dos gráficos apresentados no Gráfico 1, é possível ratificar os resultados obtidos com o cálculo da entropia informal e também verificar de forma visual se cada questão é percebida com uma ação de impacto na qualidade das demonstrações contábeis.

No que se refere à dimensão Composição, constata-se que as ações que mais contribuem para a qualidade das demonstrações contábeis são a diversidade dos membros do

conselho de administração e a quantidade de conselheiros independentes neste órgão de GC. Sobre as ações relacionadas a constituir um comitê de auditoria por membros independentes, não foi possível identificá-los como uma ação que reflete na qualidade nas demonstrações contábeis.

Na seqüência, é realizada a análise referente à dimensão Independência.

#### 4.3.2.2 Independência

Na dimensão Independência foram analisadas três questões por meio da entropia informacional, como demonstrado na Tabela 7.

**Tabela 7 – Entropia informacional da dimensão Independência**

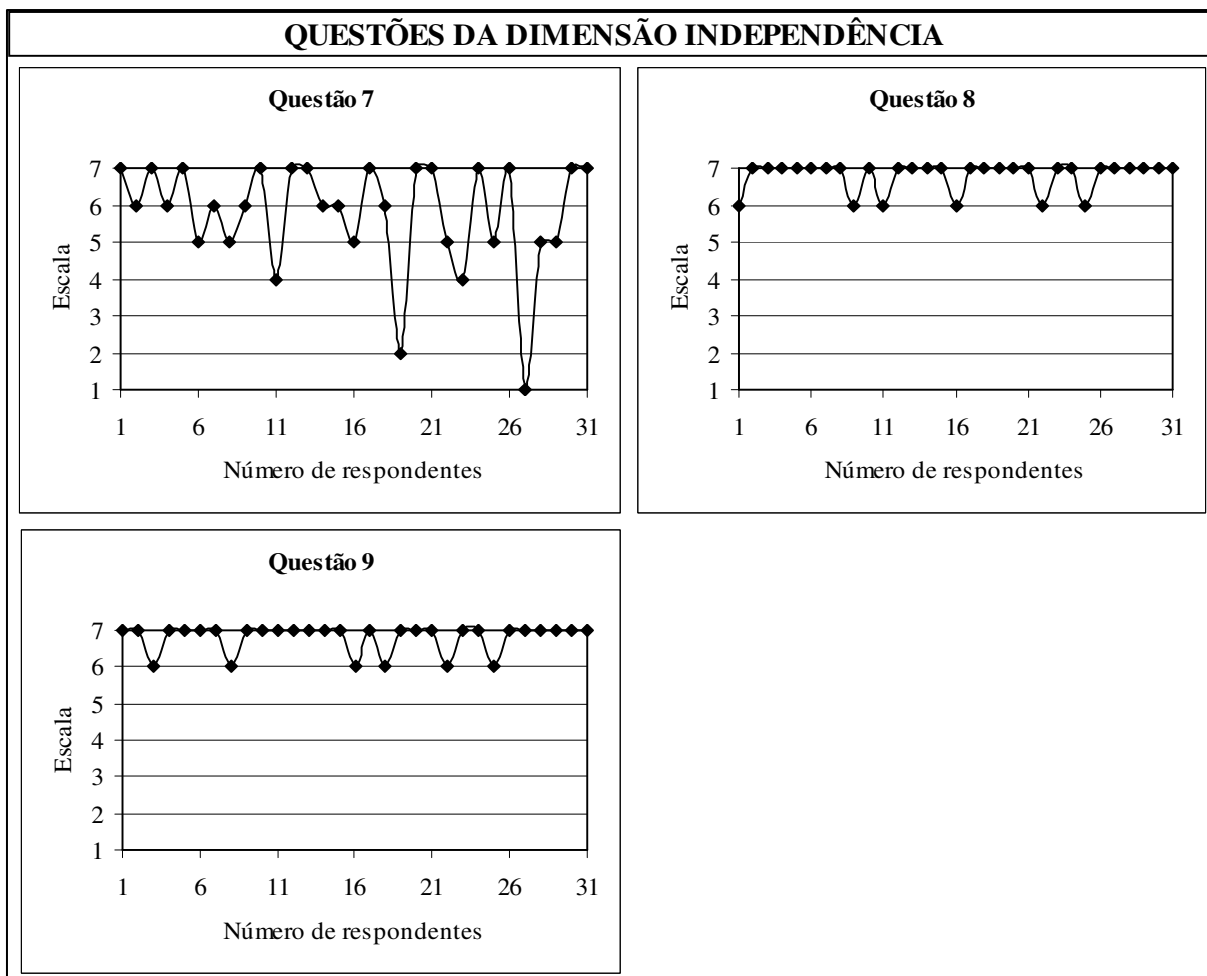
Nº	QUESTÕES DA DIMENSÃO INDEPENDÊNCIA	Entropia e(d <sub>i</sub> )	Peso da questão	Média
7	A existência de regras que garantam o afastamento de pessoas em situação de conflito de interesses das discussões e deliberações dessa situação contribui positivamente para a qualidade das demonstrações contábeis.	0,9882	0,9212	5,77
8	A independência da Auditoria Externa (relacionado a faturamento, relações pessoais de pessoas-chave etc.) contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	0,9995	0,0394	6,81
9	Deve-se elaborar normas disciplinares que apontem procedimentos a serem observados na utilização de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros.	0,9995	0,0394	6,81
<b>Total</b>		<b>2,9871</b>	<b>1,0000</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 7, que as questões apresentaram-se com uma entropia informacional baixa. A questão 8, que menciona a independência da auditoria externa, e a questão 9, que menciona a elaboração de normas disciplinares que apontem procedimentos a serem observados na utilização de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros, apresentaram-se com a entropia mais baixa, com 0,9995. Além das questões apresentarem pouca dispersão nas respostas, a concentração das mesmas ficou com uma pontuação elevada, próxima a 7.

A questão 7, que menciona a existência de regras que garantam o afastamento de pessoas em situação de conflito de interesses das discussões e deliberações, mostrou-se com entropia de 0,9882. Diferente das questões 8 e 9, esta questão apresentou uma variação maior, porém manteve-se com uma pontuação predominante nas escalas 6 e 7, o que determinou uma entropia baixa.

Essas evidências podem ser corroboradas por meio do Gráfico 2.



**Gráfico 2 – Gráficos das questões da dimensão Independência**

Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma geral, por meio dos resultados apresentados pelo cálculo da entropia da informação e complementados pela análise do Gráfico 2, as questões realizadas sobre a independência mostram-se como ações que impactam na qualidade das demonstrações contábeis.

Em seguida, é efetuada a análise da dimensão Conhecimento e Experiência.

#### 4.3.2.3 Conhecimento e experiência

A dimensão Conhecimento e Experiência é composta por 11 questões. Destas, 10 questões são analisadas por meio da estatística descritiva e 1 por meio da entropia informacional.

Quanto às habilidades necessárias aos diferentes órgãos de GC, foram elencadas 10 habilidades e solicitado aos respondentes que mencionassem quais são os órgãos da GC que devem possuir tal habilidade. Os resultados são demonstrados na Tabela 8.

**Tabela 8 – Habilidades necessárias aos diferentes agentes de GC**

Nº	HABILIDADES	Conselho de Administração	Comitê de Auditoria	Conselho Fiscal	Auditoria Interna	Auditoria Independente
10	Possuir experiência em gestão de riscos e controles internos.	23	29	25	22	24
11	Possuir conhecimentos de finanças, contabilidade e auditoria.	25	31	30	27	27
12	Possuir conhecimentos dos negócios da organização.	31	19	22	17	13
13	Possuir conhecimento da área de marketing.	30	1	1	1	-
14	Possuir experiências como executivo sênior.	31	7	13	3	3
15	Possuir experiência em administração de crises.	31	12	4	3	2
16	Possuir experiência em gestão de pessoas.	31	6	5	7	4
17	Possuir conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa.	31	26	26	15	13
18	É importante ter experiências anteriores na participação de conselhos ou comitês.	27	20	18	1	3
19	Possuir habilidade de compreender a aplicação de princípios contábeis, principalmente em relação às estimativas contábeis, reconhecimento de receitas e despesas.	17	28	29	25	31
	<b>TOTAIS</b>	<b>277</b>	<b>179</b>	<b>173</b>	<b>121</b>	<b>120</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Cada habilidade relacionada na Tabela 8 poderá obter no máximo trinta e uma observações em cada órgão de GC. Assim, em relação ao total das habilidades relacionadas, cada órgão de GC poderá chegar a 310 observações.

Observa-se na Tabela 8, que o Conselho de Administração foi o órgão que obteve o maior número de observações, 277 no total. De forma segregada, 5 habilidades, sendo que a questão 12 e as questões 14 a 17 foram sinalizadas por todos os respondentes. Das habilidades apresentadas, verifica-se que há uma observada como específica ao Conselho de Administração, ou seja, a área de marketing.

Observa-se também na Tabela 8, que das habilidades relacionadas ao Comitê de Auditoria, a única que foi apontada por todos os respondentes foi possuir conhecimentos em finanças, contabilidade e auditoria, que converge com o BRC (1999) e o IBGC (2009a). Outra

habilidade sinalizada por todos os respondentes foi a compreensão da aplicação de princípios contábeis, principalmente em relação às estimativas contábeis, reconhecimento de receitas e despesas, destacado na Auditoria Independente.

Observando-se a totalização dos pontos adquiridos pelos diferentes agentes da GC, verifica-se que o Comitê de Auditoria e o Conselho Fiscal apresentaram pontuação similar. Entre estes dois agentes de GC, as questões 14 e 15 se apresentaram de forma divergente.

Da mesma forma, a Auditoria Interna e a Auditoria Independente possuem uma proximidade na totalização dos pontos, sendo 121 e 120 pontos respectivamente.

Verifica-se que habilidades do Conselho de Administração e da Auditoria Interna e Independente se mostram bem caracterizados para cada agente interno da GC. Habilidades relacionadas ao marketing, à administração de crises, à gestão de pessoas e à experiência de participação em outros comitês foram bem caracterizados no Conselho de Administração e com baixo apontamento na Auditoria Interna e Independente. Entretanto, habilidades destacadas na Auditoria Interna e Independente, como as questões 10, 11, 12, 17 e 19, apresentam apontamento elevado também no Conselho de Administração.

Entre os diferentes órgãos de GC, apresentou-se uma habilidade de maneira homogênea para os diferentes agentes da GC, sendo o conhecimento em finanças, contabilidade e auditoria. Também a habilidade relacionada a possuir experiência em gestão de riscos e controles internos apresentou-se como uma habilidade mais destacada das demais.

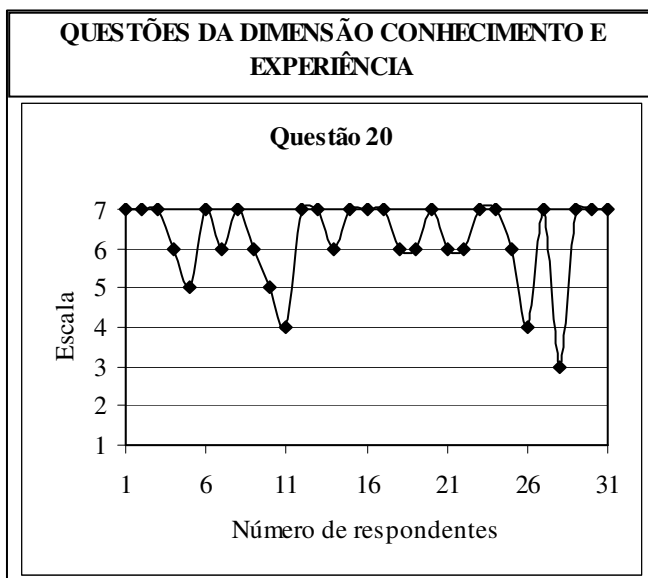
O cálculo da entropia informacional, no que se refere ao Conhecimento e Experiência, ocorreu somente na questão relacionada com educação continuada, conforme demonstrado na Tabela 9.

**Tabela 9 – Entropia informacional da dimensão Conhecimento e Experiência**

Nº	QUESTÕES DA DIMENSÃO CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA	Entropia $e(d_i)$	Peso da questão	Média
20	Um programa de educação continuada para o órgão de governança contribui positivamente para a qualidade das demonstrações contábeis.	0,9955	1,0000	6,26
<b>Total</b>		<b>0,9955</b>	<b>1,0000</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 9, que toda ação destinada para a educação continuada dos membros dos diferentes órgãos de GC se constitui em uma ação que reflete na qualidade das demonstrações contábeis. Isto é verificado pela baixa entropia indicada pelo  $e(d_i)$  de 0,9955 e pela concordância dos respondentes observada no Gráfico 3.



**Gráfico 3 – Gráfico da questão da dimensão Conhecimento e Experiência**

Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma geral, o Gráfico 3 contribui para a visualização do resultado da baixa entropia informacional, bem como para a percepção elevada de concordância na questão da educação continuada com reflexo na qualidade das demonstrações contábeis.

No tópico seguinte, são expostas as descrições e análises relacionadas à última dimensão estudada, o Poder.

#### 4.3.2.4 Poder

As análises da dimensão Poder estão organizadas pelas cinco categorias definidas na dimensão, sendo a interferência/relacionamento com a auditoria, a participação/ingerência, a remuneração/compensação, os rituais de gerenciamento e a aprovação/divulgação das demonstrações contábeis.

##### 4.3.2.4.1 Interferência/Relacionamento com auditoria

A entropia informacional da categoria Interferência/Relacionamento com auditoria da dimensão Poder está calculada e demonstrada na Tabela 10.



**Tabela 10 – Entropia informacional da dimensão Poder – Interferência/Relacionamento com auditoria**

Nº	QUESTÕES DA DIMENSÃO PODER – Interferência/Relacionamento com auditoria	Entropia $e(d_i)$	Peso da questão	Média
21	A especialidade da empresa de auditoria no ramo de atividade da empresa contratante constitui-se em aspecto relevante na seleção dos auditores independentes.	0,9955	0,0322	5,52
22	A responsabilidade da seleção dos auditores independentes deve ser do comitê de auditoria.	0,9867	0,0958	5,55
23	A prática de rodízio de empresas de auditoria contribui para a qualidade das Demonstrações Contábeis.	0,9848	0,1093	5,77
25	O comitê de auditoria deve avaliar e aprovar os programas de trabalho a serem realizados pela auditoria interna.	0,9700	0,2151	4,97
26	O comitê de auditoria deve avaliar periodicamente o escopo dos trabalhos de auditoria.	0,9976	0,0170	6,48
27	O comitê de auditoria deve examinar os trabalhos de auditoria propostos pela diretoria a serem realizados pela empresa de auditoria independente.	0,9780	0,1580	5,90
28	O comitê de auditoria deve examinar os trabalhos de não auditoria (extra-auditoria) propostos pela diretoria a serem realizados pela empresa de auditoria independente.	0,9910	0,0648	5,65
29	A avaliação do desempenho da auditoria interna deve ser realizada exclusivamente pelo comitê de auditoria.	0,9579	0,3025	4,00
30	É prudente recorrer a um especialista para opinar sobre alguma matéria que lhe falte <i>expertise</i> .	0,9993	0,0053	6,81
<b>Total</b>		<b>8,8608</b>	<b>1,0000</b>	

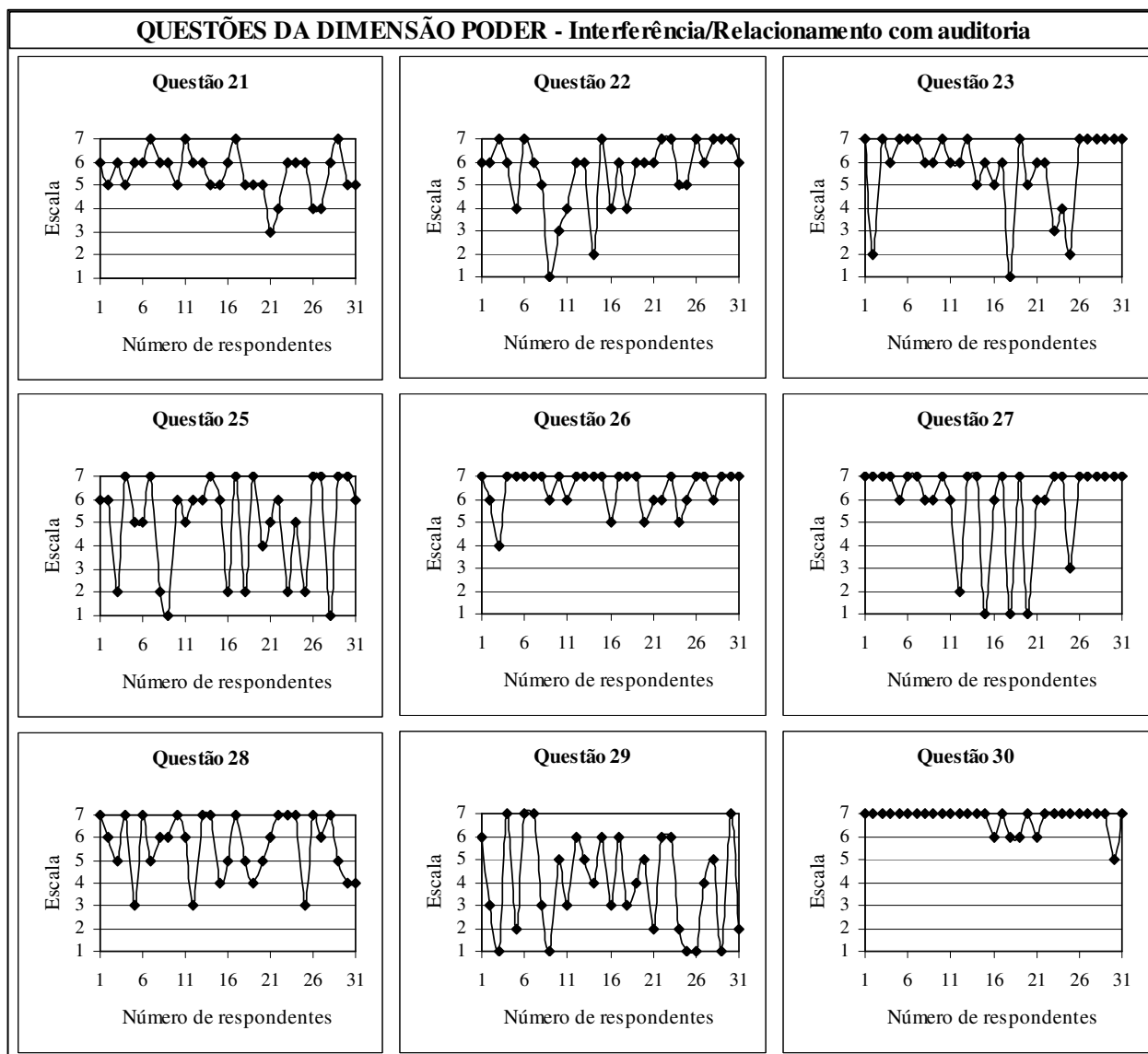
Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à categoria Interferência/Relacionamento com auditoria, verifica-se que as questões 30, 26 e 21 apresentaram a menor entropia informacional, com  $e(d_i)$  de 0,9993; 0,9976 e 0,9955 respectivamente. Das três questões, a questão 30, que questiona a prudência de recorrer a especialistas em alguma matéria em que falte *expertise*, quase não apresentou entropia, visto que, somente 5 respondentes não atribuíram a pontuação máxima, sendo quatro respondentes pontuando 6 e um respondente com atribuição da nota 5, como se observa no Gráfico 4.

A questão 30 foi elaborada a partir da análise do *focus group*. Especificamente, esta questão foi elaborada a partir de uma observação efetuada por um dos participantes, quando expôs que embora os membros dos diferentes órgãos de GC devam reunir diferentes habilidades, a possibilidade de consultar um especialista contribui para obtenção de conhecimento para assuntos em que lhes faltem *expertise*. Esta se constituiu numa ação que reflete de forma positiva na qualidade das demonstrações contábeis.

De forma divergente, as questões 29, 25 e 27 apresentam-se com as maiores entropias, com 0,9579, 0,9700 e 0,9780. Nestas questões, há maior dispersão dos dados, como apresentado no Gráfico 4. Com o valor da entropia alta e, conseqüentemente, uma dispersão elevada, não há como confirmar se estas ações impactam na qualidade das demonstrações contábeis,.

As questões 28, 22 e 23 apresentam-se com uma entropia informacional intermediária na categoria analisada, sem maiores dispersões das respostas, como se verifica no Gráfico 4.



**Gráfico 4 – Gráficos das questões da dimensão Poder: Interferência/Relacionamento com auditoria**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

De forma geral, com a análise em conjunto na categoria Interferência/Relacionamento com auditoria por meio da entropia informacional, verifica-se que a questão 29, que aborda se a avaliação do desempenho da auditoria interna deve ser realizada exclusivamente pelo comitê de auditoria, a questão 25, que questiona se é o comitê de auditoria que deve preparar e aprovar os programas de trabalho a serem realizados pela auditoria interna e a questão 27, que expõe se é o comitê de auditoria que deve examinar os trabalhos de auditoria propostos

pela diretoria a serem realizados pelas empresas de auditoria independente, apresentam necessidade de maiores investigações, dada a alta entropia informacional encontrada.

As outras questões da categoria analisada, com entropia baixa e intermediária, podem ser consideradas como ações que impactam na qualidade das demonstrações contábeis, pois houve pouca dispersão dos resultados e com percepção de concordância pelos respondentes considerada intermediária e elevada.

Outra questão analisada, ainda nesta categoria, envolve a subordinação da Auditoria Interna. O resultado encontra-se na Tabela 11.

**Tabela 11 – Subordinação da Auditoria Interna**

<b>Subordinação da Auditoria Interna</b>		
	Valor absoluto	Frequência relativa
a) Conselho de administração	9	29%
b) Comitê de auditoria	7	23%
c) Comitê de auditoria e ter acesso permanente com o conselho de administração.	11	36%
d) Executivo principal da empresa (diretor-presidente)	2	6%
e) Executivo principal e ter acesso permanente com o conselho de administração, comitê de auditoria e ao conselho fiscal	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que, com 36% dos respondentes, a Auditoria Interna deve estar subordinada ao Comitê de Auditoria e ter acesso permanente ao Conselho de Administração, seguida com 29%, subordinada ao Conselho de Administração. Verifica-se que, se analisado em conjunto, a subordinação da Auditoria Interna deve estar atrelada ao Conselho de Administração. Na sequência, com 23%, os respondentes entendem que a subordinação deve ocorrer com o Comitê de Auditoria. Visto também de forma conjunta, o Comitê de Auditoria tem 59%.

O entendimento obtido por meio do *focus group* demonstra que a subordinação dos auditores internos deve ser ao Comitê de Auditoria. Este entendimento é questionado por um participante que entende que a independência do auditor interno é afetada quando subordinado ao CEO, porém entende que não é prático ter uma subordinação diferente deste tipo, por questões de rotinas de trabalho.

Deste modo, entende-se que ações que direcionem a subordinação dos Auditores Internos para o Conselho de Administração ou Comitê de Auditoria tenham reflexos positivos na qualidade das Demonstrações Contábeis.

Em seguida é apresentada a análise da segunda categoria da dimensão Poder.

## 4.3.2.4.2 Participação/Ingerência

O resultado da categoria Participação/Ingerência da dimensão Poder está exposto na Tabela 12.

**Tabela 12 – Entropia informacional da dimensão Poder – Participação/Ingerência**

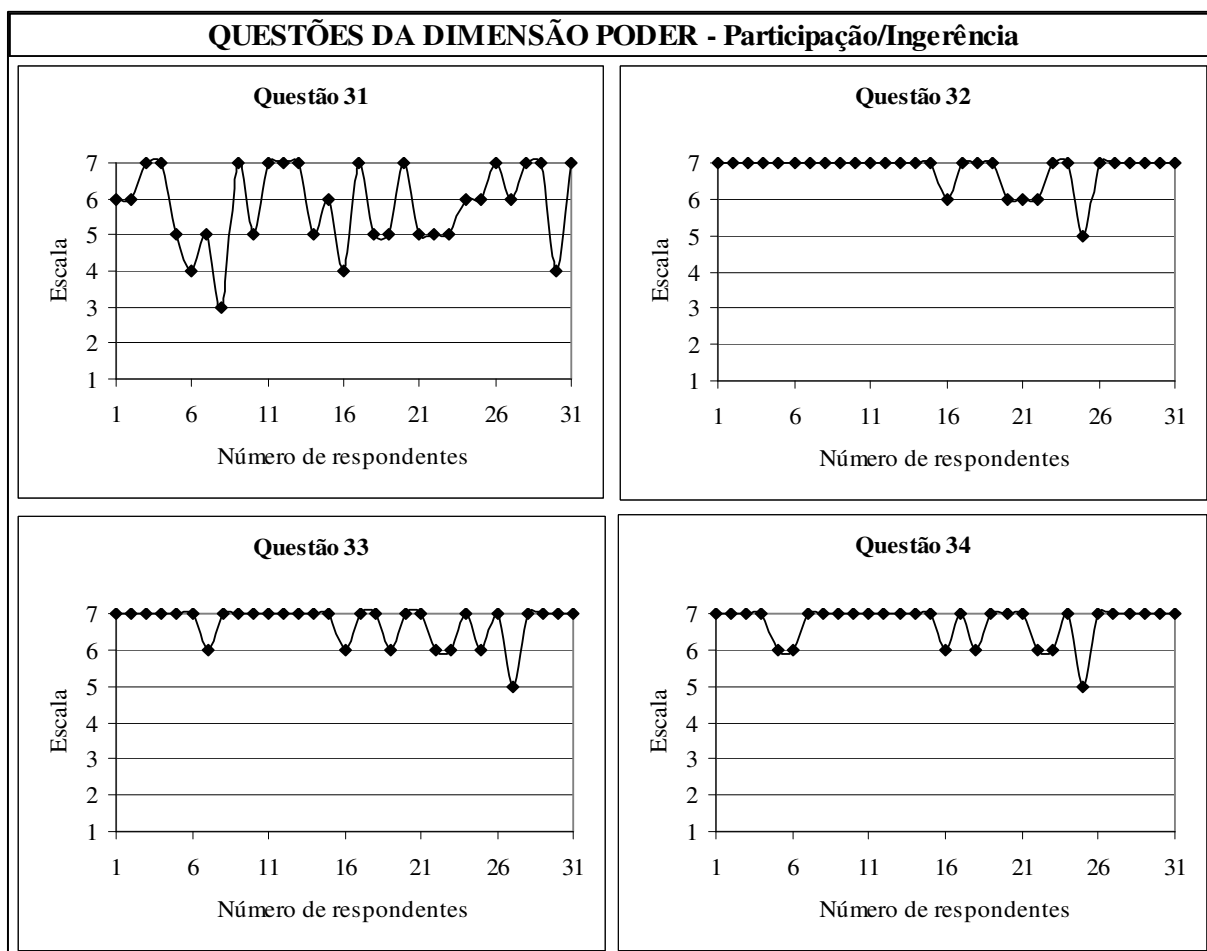
Nº	QUESTÕES DA DIMENSÃO PODER – Participação/Ingerência	Entropia $e(d_i)$	Peso da questão	Média
31	A existência de comitês especialistas (estratégico, riscos, auditoria, remuneração etc.) contribui para a qualidade das demonstrações contábeis, pois permite que os membros do Conselho de Administração tenham mais tempo para dedicar aos relatórios.	0,9940	0,7086	5,81
32	Deve-se estabelecer uma política formal de monitoramento e gestão de riscos.	0,9993	0,0873	6,81
33	O estabelecimento de processos de monitoramento de riscos contínuos combinados com avaliações independentes contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	0,9991	0,1021	6,74
34	O alinhamento dos trabalhos de auditoria interna e externa com os processos de gestão de riscos da empresa contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	0,9991	0,1021	6,74
<b>Total</b>		<b>3,9915</b>	<b>1,0000</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

O maior  $e(d_i)$  encontrado são das questões 32, 33 e 34, com 0,9993, 0,9991 e 0,9991 respectivamente. Esse resultado demonstra que nessa categoria, os questionamentos efetuados são entendidos pelos respondentes como ações que contribuem na qualidade das demonstrações contábeis. Essa baixa entropia informacional e uma elevada média de pontos na escala, conforme o Gráfico 5 demonstra esse entendimento.

A entropia mais elevada da categoria corresponde a 0,9940, que se refere à existência de comitês especialistas (estratégico, riscos, auditoria, remuneração etc.) que permitam aos membros do Conselho de Administração maior tempo para se dedicarem aos relatórios. Verifica-se que embora na categoria seja considerada a maior entropia, entende-se que pela média apresentada, 5,81 sem maiores variações, conforme o Gráfico 5, não seja prudente descartar a questão ou mencionar que esta ação não tenha reflexo na qualidade das demonstrações contábeis.

De forma geral, o resultado da entropia informacional da categoria Participação/Ingerência é corroborado pelo Gráfico 5, pela baixa entropia e baixa dispersão das respostas.



**Gráfico 5 – Gráficos das questões da dimensão Poder: Participação/Ingerência**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira categoria da dimensão Poder é apresentada no tópico seguinte.

#### 4.3.2.4.2 Remuneração/Compensação

Os resultados do cálculo da entropia das questões da categoria Remuneração/Compensação são demonstrados, a seguir, na Tabela 13.

**Tabela 13 – Entropia informacional da dimensão Poder – Remuneração/Compensação**

Nº	QUESTÕES DA DIMENSÃO PODER – Remuneração/Compensação	Entropia $e(d_i)$	Peso da questão	Média
35	A definição de pacotes de benefícios a executivos e ao conselho de	0,9715	0,2306	4,61

	administração, vinculados de forma clara e objetiva com o atingimento de metas de curto e longo prazo, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.			
36	A remuneração variável com base nos resultados de curto prazo para o conselho de administração reduz a qualidade das demonstrações contábeis.	0,9715	0,2304	4,65
37	A qualidade das demonstrações contábeis é afetada positivamente quando a estrutura de incentivos da remuneração do conselho de administração é diferente daquela empregada para os executivos.	0,9602	0,3217	4,23
38	As metas e métricas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas.	0,9991	0,0070	6,74
39	A divulgação individual ou em blocos da remuneração dos conselheiros, separado daquele relativo à remuneração dos executivos, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	0,9740	0,2104	4,84
<b>Total</b>		<b>4,8764</b>	<b>1,0000</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode ser observado na Tabela 13, que a questão 38, relacionada às metas e métricas de eventual remuneração variável que devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas, foi a menor entropia da categoria, com um  $e(d_i)$  de 0,9991.

De outra forma, as entropias mais elevadas são das questões 37, com 0,9602 e das questões 35 e 36 com 0,9715, cada, de entropia informacional.

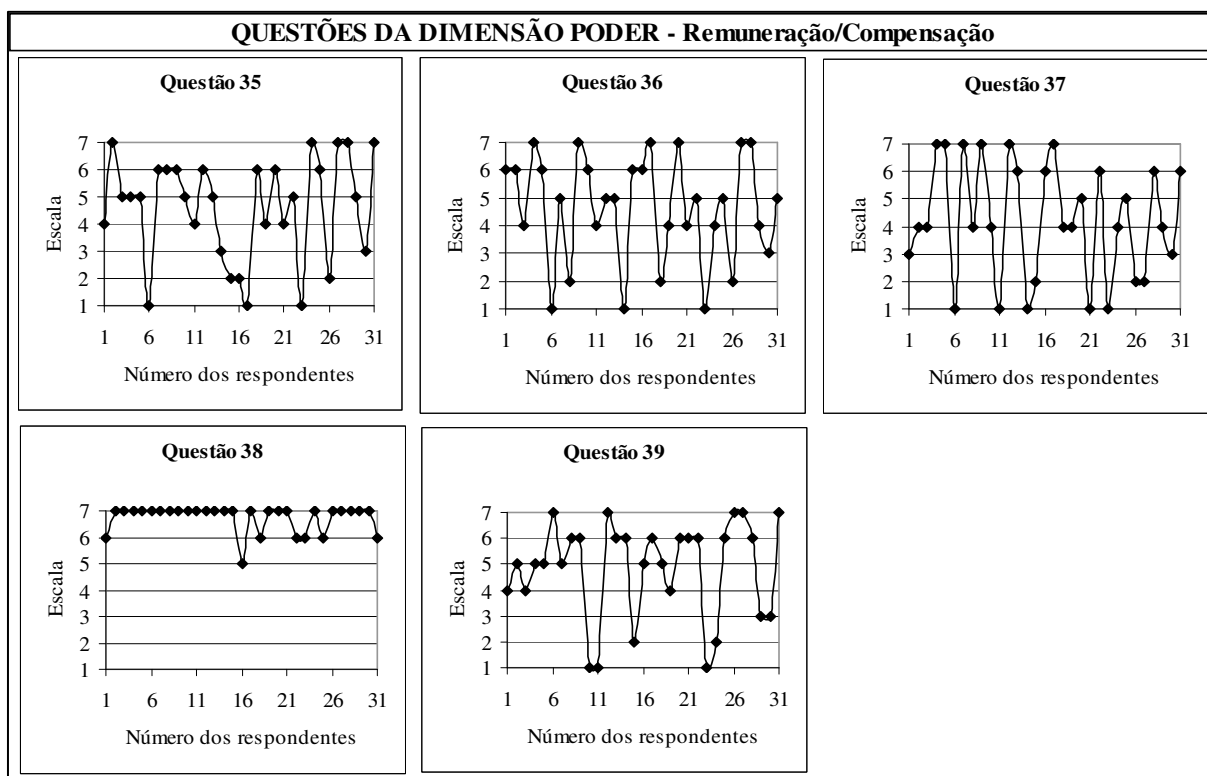
Mediante este resultado, não há como afirmar que a qualidade das demonstrações contábeis é afetada positivamente quando a estrutura de incentivos da remuneração do conselho de administração é diferente daquela empregada para os executivos. Entretanto, tal questão necessita de maiores investigações, visto que, embora apresente a entropia informacional mais elevada da categoria Remuneração/Compensação, vinte e um respondentes atribuíram notas iguais ou superiores a 4.

Da mesma forma, a questão 35, que aborda a definição de pacotes de benefícios a executivos e ao conselho de administração, vinculados de forma clara e objetiva com o atingimento de metas de curto e longo prazo, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis, e a questão 36, que explicita a remuneração variável com base nos resultados de curto prazo para o conselho de administração, reduz a qualidade das demonstrações contábeis, podem ser entendidas como questões com necessidades de pesquisas complementares.

Ao observar o Gráfico 6, essa percepção fica mais elucidativa, pois os resultados apresentam-se dispersos, nestas duas questões, entendendo-se assim que há necessidade de maiores discussões e investigações acerca das questões levantadas.

Pode-se constatar que a definição das metas e métricas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas para que haja um reflexo positivo na qualidade das demonstrações contábeis. Além da baixa entropia

constatada, houve uma predominância nas respostas na pontuação máxima de concordância dada na escala de mensuração.



**Gráfico 6 – Gráficos das questões da dimensão Poder: Remuneração/Compensação**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Suscita-se que esta categoria mostrou-se com dispersões nas respostas, o que faz entender que a remuneração/compensação para executivos e conselho da administração gera necessidades de maiores discussões e investigações, contudo, nos aspectos que possam refletir na qualidade das demonstrações contábeis.

Adiante são demonstrados os resultados e análise da categoria denominada Rituais de Gerenciamento.

#### 4.3.2.4.3 Rituais de gerenciamento

O resultado do cálculo da entropia informacional da categoria Rituais de gerenciamento, da dimensão Poder está demonstrada na Tabela 14.

**Tabela 14 – Entropia informacional da dimensão Poder – Rituais de gerenciamento**

Nº	QUESTÕES DA DIMENSÃO PODER – Rituais de gerenciamento	Entropia $e(d_i)$	Peso da questão	Média
40	A existência de uma agenda de reuniões definidas para os diferentes agentes de governança corporativa, com definições prévias de datas, assuntos, duração, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	0,9890	0,1801	6,10
49	A implementação de mecanismos para receber, reter e tratar informações e denúncias reflete na qualidade das demonstrações contábeis.	0,9926	0,1213	5,84
50	Deve-se ter mecanismos que agilizem as investigações e dêem resposta em tempo razoável.	0,9976	0,0389	6,42
51	A auditoria interna se constitui no agente mais indicado para gerir o canal de denúncias.	0,9636	0,5955	4,13
52	A participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna reflete na qualidade das demonstrações contábeis.	0,9970	0,0485	6,10
53	O Comitê de Auditoria não deve se envolver nas funções executivas da diretoria. Sua atuação deve ser pautada por recomendar melhorias e apresentar opiniões relacionadas aos aspectos relativos à produção de informações para o mercado, aos controles internos e à gestão de riscos.	0,9990	0,0158	6,68
<b>Total</b>		<b>5,9389</b>	<b>1,0000</b>	

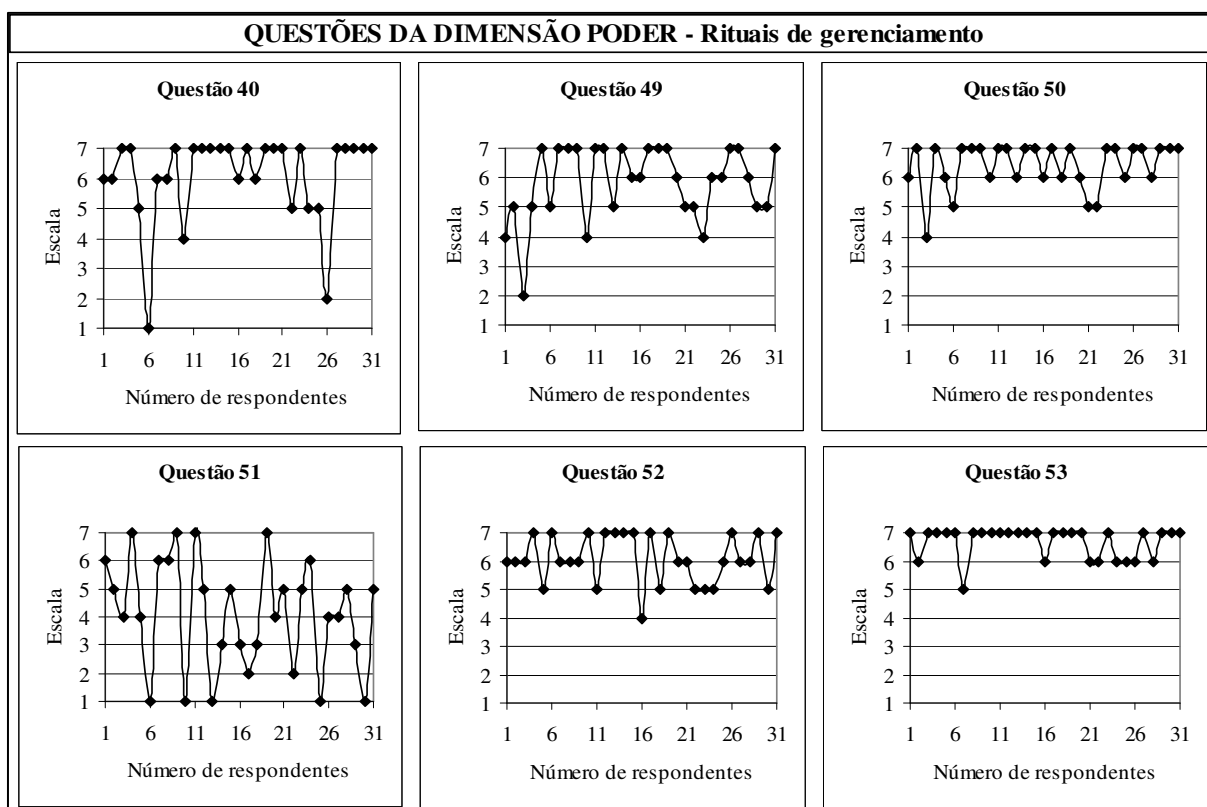
Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 14, que as questões 53, 50 e 52, respectivamente nesta ordem, são as que obtiveram a menor entropia informacional na categoria de Rituais de Gerenciamento. Além do resultado da entropia informacional demonstrar que não há dispersão dos dados, a pontuação obtida se mostrou elevada, ou seja, poderia ter havido baixa entropia, mas com baixa pontuação. Este resultado demonstra que o Comitê de Auditoria não deve se envolver nas funções executivas da diretoria, configuram-se em ações que refletem na qualidade das demonstrações contábeis, que ter mecanismos que agilizem as investigações e dêem resposta em tempo razoável e que a participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna, configuram-se como ações que refletem na qualidade das demonstrações contábeis.

De outra forma, a questão 51 mostrou-se com a maior entropia informacional, ratificada com o gráfico da questão demonstrado no Gráfico 7. Dessa forma, entende-se que não há uma percepção convergente entre os respondentes de que a auditoria interna se constitui no agente mais indicado para gerir o canal de denúncias.

Ainda em relação ao cálculo da entropia informacional e com análise complementada por meio do Gráfico 7, as questões 40 e 49 apresentam-se com uma entropia informacional intermediária, com uma tendência de concentração para as maiores pontuações, utilizada na escala.





**Gráfico 7 – Gráficos das questões da dimensão Poder: Rituais de gerenciamento**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na categoria Rituais de gerenciamento, também foram questionadas qual é a frequência ideal de reuniões dos diferentes agentes internos da GC que possa ter reflexos na qualidade das demonstrações contábeis. O resultado destes questionamentos está evidenciado na Tabela 15.

**Tabela 15 – Frequência de reuniões dos diferentes agentes internos da Governança Corporativa**

FEQUÊNCIA DE REUNIÕES	M	T	S	DE	SN	Total
41) A frequência ideal de reuniões do conselho de administração para tratar de assuntos de interesse da empresa.	25	1	-	5	-	<b>31</b>
42) A frequência ideal de reuniões do Conselho de Administração com o Conselho Fiscal para desenvolver uma agenda de trabalho e tratar de assuntos de interesse comum.	2	16	4	5	4	<b>31</b>
44) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria para tratar de assuntos de interesse da empresa.	16	7	-	5	3	<b>31</b>

45) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria com os executivos da empresa para esclarecimentos sobre informações financeiras, negócios e seus riscos, possíveis fraudes e aspectos relativos ao código de conduta.	8	10	-	5	8	<b>31</b>
46) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria com os Auditores Internos para discutir assuntos relacionados aos trabalhos da auditoria.	7	14	-	4	6	<b>31</b>
48) A frequência ideal de reuniões do Conselho Fiscal para tratar de assuntos de interesse da empresa.	11	14	1	3	2	<b>31</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>69</b>	<b>62</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>23</b>	

**Legenda:** M – Mensalmente; T – Trimestralmente; S – Semestralmente; DE – Depende da dinâmica da empresa; SN – Sempre que necessário.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 15, que de forma geral, as frequências de reuniões que prevaleceram foi a mensal e a trimestral, com 69 e 62 apontamentos respectivamente, de uma possibilidade individual de 186 apontamentos cada. Na sequência, com 27 e 23 indicações, encontram-se como frequência de reuniões “depende da dinâmica da empresa” e “sempre que necessário”. Verifica-se que a frequência mensal, trimestral e depende da dinâmica da empresa foram assinaladas para todas as questões.

Para reuniões do Conselho de Administração, prevaleceu a frequência mensal com 25 menções. Porém, quando se trata de reunir o Conselho de Administração com o Conselho Fiscal, para desenvolver uma agenda de trabalho e tratar de assuntos de interesse comum, a frequência mais indicada é a trimestral. Neste caso, a frequência mensal de reuniões apresentou baixa.

Da mesma forma que o Conselho de Administração, a frequência considerada ideal para o Comitê de Auditoria é a mensal. Quando da reunião do Comitê de Auditoria com os executivos da empresa, a frequência de reuniões considerada pela maioria dos respondentes apontou a trimestral, com a frequência mensal e sempre que necessária, ambas próximas da frequência trimestral com 8 apontamentos em cada.

Trimestralmente também foi considerada a frequência mais indicada para a frequência de reuniões entre o Comitê de Auditoria e a Auditoria Interna e para as reuniões do Conselho Fiscal para tratar dos assuntos de interesse da empresa. De modo geral, observa-se que as reuniões trimestrais foram as consideradas mais adequadas para quatro tipos de reuniões: Conselho de Administração com Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria com executivos da empresa, Comitê de Auditoria com Auditoria Interna e reuniões do Conselho Fiscal.

Observa-se que a frequência de reuniões semestrais mostrou-se a menos sugerida pelos respondentes, com somente 5 respostas.

A frequência ideal com que o Conselho de Administração deve se reunir somente com seus membros independentes está exposta na Tabela 16.

**Tabela 16 – Frequência de reuniões ideal entre o Conselho de Administração com seus membros independentes**

FEQUÊNCIA DE REUNIÕES	M	T	S	SN	NN	Total
43) A frequência ideal com que o Conselho de Administração deve se reunir somente com seus membros independentes.	7	10	-	8	6	31

**Legenda:** M – Mensalmente; T – Trimestralmente; S – Semestralmente; SN – Sempre que necessário; NN – Não se faz necessário.

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da Tabela 16, constata-se novamente que a frequência trimestral de reuniões mostrou-se a mais adequada para reuniões do Conselho de Administração com seus membros independentes, com 10 apontamentos. Outras duas opções apresentaram-se próximas, sendo a frequência sempre que necessário, com 8 opções e a mensal, com 7 apontamentos. Nesta questão, verificou-se que 6 respondentes entendem que não é necessário o conselho de administração ter reuniões reservadas somente entre seus membros independentes. Novamente nesta questão, a frequência de reuniões semestrais não se mostrou adequada, não apresentando nenhuma indicação dos respondentes.

Quando se verifica qual é a frequência ideal do Comitê de Auditoria com os Auditores independentes, novamente a trimestral apresenta-se como a mais adequada, como observado na Tabela 17.

**Tabela 17 – Frequência de reuniões ideal do Comitê de Auditoria com os Auditores Independentes**

FEQUÊNCIA DE REUNIÕES	M	T	S	SN	MC	Total
47) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria com os Auditores Independentes para discutir assuntos relacionados aos trabalhos de auditoria.	1	15	4	11	-	31

**Legenda:** M – Mensalmente; T – Trimestralmente; S – Semestralmente; SN – Sempre que necessário; MC – Somente no momento de contratação dos serviços.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a frequência considerada ideal para reuniões do Comitê de Auditoria com os Auditores Independentes é trimestral. Uma opção que se mostrou com uma quantidade de respostas próximas ao trimestral é a opção somente no momento da contratação dos serviços, com 11 respostas. A frequência mensal e semestral mostrou-se menos ideal, porém, denota-se que a opção semestral não foi a que obteve menos respostas nesta questão.

Por fim, a análise da última categoria da dimensão Poder é apresentada no próximo tópico.

#### 4.3.2.4.4 Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis

Esta categoria se apresenta com o maior número de questões em que todas foram analisadas pela entropia informacional, demonstrado na Tabela 18.

**Tabela 18 – Entropia informacional da dimensão Poder – Aprovação/Divulgação das demonstrações contábeis**

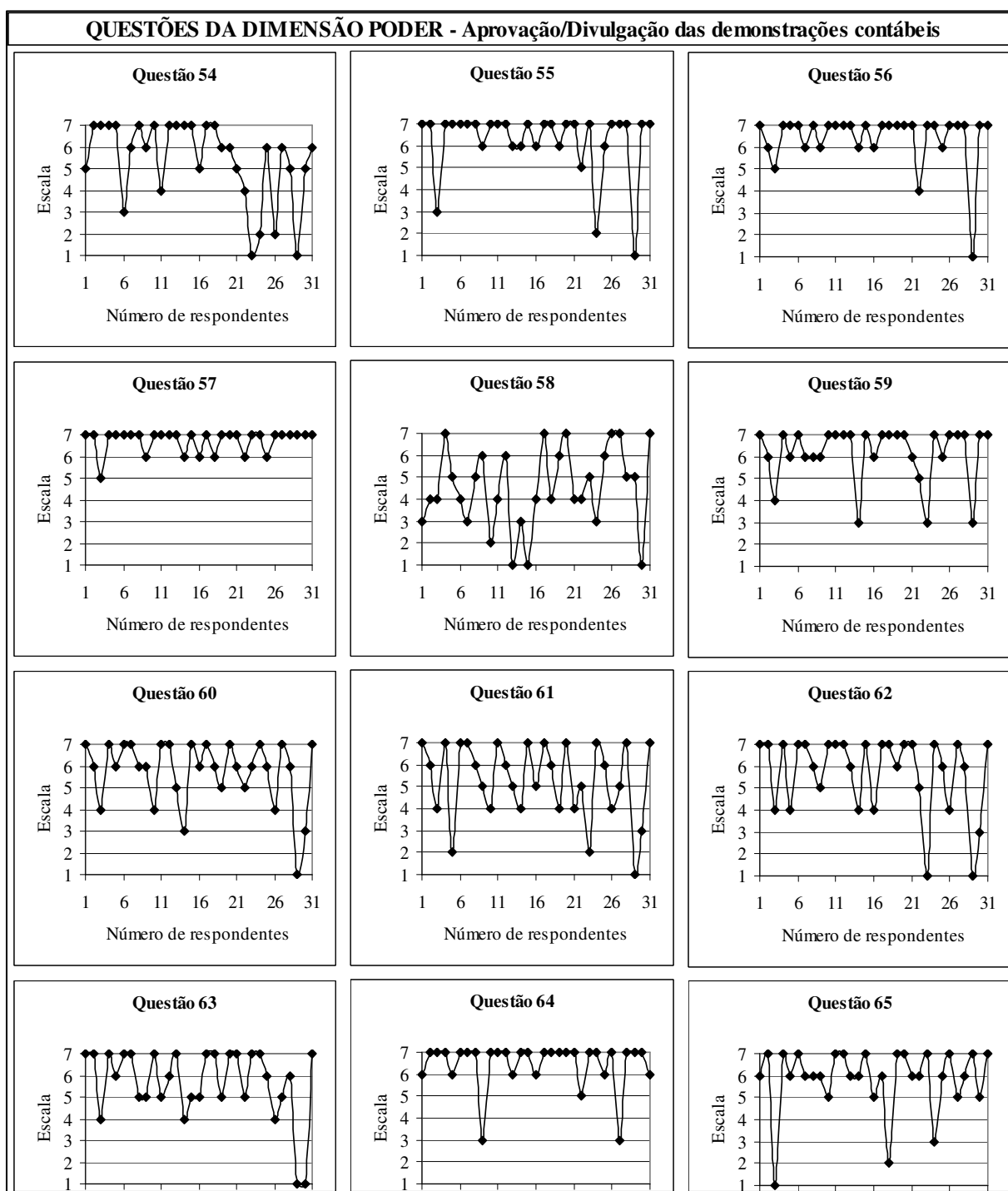
Nº	QUESTÕES DA DIMENSÃO PODER – Aprovação/Divulgação das demonstrações contábeis	Entropia $e(d_i)$	Peso da questão	Média
54	O Conselho de Administração deve participar na definição dos critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas.	0,9789	0,1393	5,42
55	O comitê de auditoria deve avaliar e comparar as práticas contábeis adotadas pela empresa e submetê-las à aprovação do Conselho de Administração.	0,9887	0,0743	6,26
56	O comitê de auditoria deve validar a abrangência, o conteúdo e a clareza das notas explicativas, de modo que atendam não só aos requerimentos legais e regulamentares, mas os usuários das demonstrações contábeis.	0,9929	0,0470	6,45
57	O comitê de auditoria deve avaliar mudanças de práticas contábeis e obter entendimento quanto a tratamentos alternativos adotados pela diretoria, o motivo pelo qual foram adotados e a opinião dos auditores independentes sobre essa alternativa.	0,9991	0,0057	6,74
58	É prudente criar um Comitê de Políticas Contábeis, visto que as métricas, os modelos de precificação e os desafios de divulgação não são tão evidentes como eles pareciam ser no passado.	0,9733	0,1759	4,52
59	O comitê de auditoria deve analisar as demonstrações contábeis e as notas explicativas antes da aprovação e divulgação inclusive as demonstrações contábeis intermediárias ou para fins especiais e Informações Trimestrais - ITRs.	0,9931	0,0456	6,19
60	O comitê de auditoria deve acompanhar o processo de emissão e publicação dos distintos relatórios gerados, quanto aos requisitos legais de integridade, tempestividade e consistência, entre os documentos produzidos para públicos distintos.	0,9882	0,0779	5,74
61	O comitê de auditoria deve revisar previamente, junto aos responsáveis por sua preparação e revisão, com ênfase tanto no seu conteúdo quanto no seu processo de elaboração, fatos relevantes ou comunicados a serem divulgados, inclusive aqueles exigidos por agências reguladoras.	0,9823	0,1166	5,29
62	O comitê de auditoria deve monitorar a transparência dos dados divulgados ao mercado, bem como a integridade e a qualidade das informações.	0,9828	0,1133	5,71
63	O comitê de auditoria deve acompanhar as discussões durante o processo de elaboração das demonstrações contábeis e o envolvimento da diretoria e do auditor independente.	0,9850	0,0992	5,68
64	O conselho de administração deve criar mecanismo de monitoramento do atendimento dos prazos legais de divulgação e publicação das demonstrações contábeis.	0,9955	0,0294	6,48
65	Nas empresas que optam por antecipar a divulgação das demonstrações contábeis há maior risco de erro, de modo que o comitê de auditoria deva adotar cuidados adicionais, como, por exemplo: evitar protelar para o final do exercício decisões que possam afetar o fechamento das demonstrações contábeis; antecipar trabalhos de auditoria que puderem ser realizados antes do fechamento do exercício etc.	0,9885	0,0758	5,87
<b>Total</b>		<b>11,8483</b>	<b>1,0000</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 18, que as questões com menor entropia informacional foram as questões com o  $e(d_i)$  iguais a 0,9991 e 0,9955 inerentes às questões 57 e 64 respectivamente.

Além disso, os respondentes demonstraram que são consideradas questões com alta pontuação, como se pode visualizar no Gráfico 8.

Outras questões com entropia informacional considerada baixa, ou seja, com um  $e(di)$  alto, foi a questão 59, ao expor que o comitê de auditoria deve analisar as demonstrações contábeis e as notas explicativas antes da aprovação e divulgação, inclusive as demonstrações contábeis intermediárias ou para fins especiais e Informações Trimestrais – ITRs, e a questão 56, que destaca que o comitê de auditoria deve validar a abrangência, o conteúdo e a clareza das notas explicativas, de modo que atendam não só aos requerimentos legais e regulamentares, mas aos usuários das demonstrações contábeis. Estas constatações podem ser corroboradas por meio do Gráfico 8.



**Gráfico 8 – Gráficos das questões da dimensão Poder:Aprovação/Divulgação das demonstrações contábeis**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como as questões 59 e 56, nas questões 55, 65 e 60 há uma baixa transmissão de informação, o que suscita o entendimento de que há um consenso da influência dessas informações na qualidade das demonstrações contábeis.

Por outro lado, a questão 58, que destaca a prudência de se criar um Comitê de Políticas Contábeis, visto que as métricas, os modelos de precificação e os desafios de divulgação não são tão evidentes como eles pareciam ser no passado, mostrou uma entropia informacional elevada, ou seja, um  $e(d_i)$  de 0,9733, observando-se uma dispersão de informações com necessidades de investigações complementares. Ressalta-se que nesta questão, além da maior entropia informacional, a média dos pontos da escala assinalados pelos respondentes foi a mais baixa da categoria, com 4,52 e com menção em todos os pontos da escala.

De forma similar, encontra-se a questão 54, com um  $e(d_i)$  de 0,9789, que menciona a necessidade de participação do Conselho de Administração na definição dos critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas. Verifica-se que esta questão, por meio da entropia informacional, diverge do captado no *focus group* e nas entrevistas. Percebe-se, nestes casos, a necessidade de pesquisas complementares para verificação da influência na qualidade das demonstrações contábeis.

Realizada a análise da entropia informacional sobre todas as questões estabelecidas para mensuração em uma escala Likert, e com as demais questões analisadas por meio da estatística descritiva, a seção seguinte destaca o fechamento da proposta do conjunto sistematizado de ações dos agentes internos da GC que pode refletir na qualidade das demonstrações contábeis.

#### 4.4 FECHAMENTO DA PROPOSTA SISTEMATIZADA DE CARACTERÍSTICAS E AÇÕES DOS AGENTES INTERNOS DA GC QUE PODE IMPACTAR NA QUALIDADE DAS DC

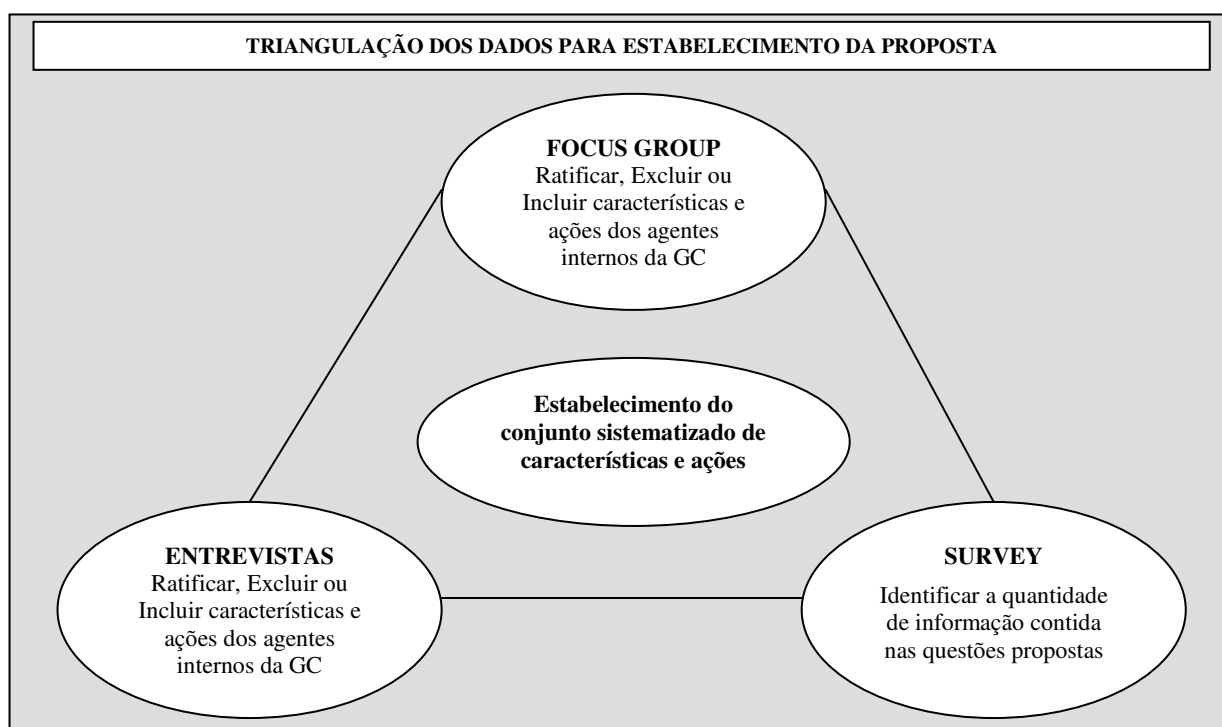
Nesta seção é realizado o fechamento da proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC que pode impactar na qualidade das demonstrações contábeis, após a realização do *focus group*, das entrevistas e da *survey*.

A realização do *focus group* e das entrevistas, com participantes que representem os agentes internos da GC, serviu para capturar entendimentos destes para verificação do alinhamento às características e ações encontradas na revisão da literatura.

Transposta esta etapa, desenvolveu-se um conjunto inicial de questões originadas da análise do *focus group* e das entrevistas, da qual originaram 100 questões. Com a realização do pré-teste foi possível reduzir o número de questões para 65.

Estabelecido o número de questões, buscou-se na realização da *survey*, identificar por meio da entropia informacional, a quantidade de informação contida em cada questão, devido ao fato de que todas as questões estabelecidas para mensuração na escala Likert foram estruturadas para atingir o seu ponto máximo, no caso a nota sete. Como preconizado por Zeleny (1982), a entropia é definida como uma medida da quantidade de informação, que é o que se pretende verificar nas questões estabelecidas para a proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC.

Percebe-se, no entanto, que o estabelecimento de uma proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC que pode impactar na qualidade das demonstrações contábeis foi possível mediante a realização da triangulação de dados colhidos por meio do *focus group*, das entrevistas e da *survey*. Este entendimento se expressa na Figura 8.



**Figura 8 – Triangulação dos dados para estabelecimento da proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC**

Fonte: elaborada pelo autor.

Após a realização da *survey*, no conjunto inicial de 65 questões propostas, distribuídas nas dimensões Composição, Independência, Conhecimento e experiência e Poder, foi possível identificar as questões com menor e maior entropia informacional.

A interpretação dada às questões que apresentaram um  $e(di)$  elevado, indica uma baixa entropia, enquanto que as questões com um  $e(di)$  menor indicam alta entropia. A baixa entropia indica um  $e(di)$  próximo a 1, que leva ao entendimento de que a questão possui pouca dispersão das respostas obtidas, ou seja, sinaliza um consenso dos respondentes à questão sugerida. Quanto mais o  $e(di)$  se afasta do 1, maior é a dispersão das respostas obtidas.

Todas as questões elaboradas para o conjunto sistematizado foram realizadas com o posicionamento de que quanto maior for a concordância do respondente com a questão, mais próxima de 7 a nota se aproximará.

Ressalta-se que, uma entropia baixa, ou seja, um  $e(di)$  elevado, não significa necessariamente uma nota próxima a 7. Quando ocorrer um  $e(di)$  elevado e uma média próxima a 7, significa que a questão é dada como apropriada como uma característica ou ação dos agentes internos da GC que refletem na qualidade das demonstrações contábeis. Por outro lado, há possibilidade de existência de um  $e(di)$  elevado e com uma nota média próxima a 1. Neste caso, entende-se que a questão não reflete uma característica ou ação que impacte na qualidade das demonstrações contábeis, assim, tal questão deveria ser retirada da proposta de sistematização de características e ações dos agentes internos da GC.

Existem os casos em que, o  $e(di)$  apresentou-se afastado do 1, o que demonstra dispersão nas respostas obtidas. Neste caso, a análise que se pode estabelecer é que tal questão necessita de maiores investigações, ao passo que há respondentes que concordam e os que não concordam que determinada característica ou ação questionada pode causar impacto na qualidade das demonstrações contábeis. Contudo, tal achado tem sua validade por reunir um grupo de questões que carecem ainda de outras pesquisas que refinem estas inquietações.

Nesta perspectiva, na sequência, são agrupadas as questões que mostraram-se com um  $e(di)$  elevado, ou seja, com um entendimento dos respondentes de que as características e ações apontadas podem refletir na qualidade das demonstrações contábeis. Também são apresentadas as questões que demonstraram a necessidade de outras pesquisas, para melhor



entendimento destes achados. Afirma-se ainda, que não houve nenhuma questão que demonstrasse a necessidade de sua exclusão. Tais agrupamentos apresentam-se de forma comparativa aos resultados observados no *focus group* e nas entrevistas.

#### 4.4.1 Relação das questões com baixa entropia e análise comparativa ao *focus group* e as entrevistas

Todas as questões consideradas com baixa entropia encontradas na *survey* foram agrupadas e apresentadas em quadros, demonstrando-se as questões e a dimensão a que a questão está vinculada. Os agrupamentos ocorrem de modo que não se tenha um quadro extenso com todas as questões unificadas. À medida que se apresentem os quadros, será justificado o agrupamento das questões.

O Quadro 51 demonstra as questões com baixa entropia das dimensões Composição, Independência e Conhecimento e experiência, que foram unificadas pela pequena quantidade de questões apresentadas.

Questões	Dimensão
2) A quantidade de conselheiros independentes está diretamente relacionada com a qualidade das demonstrações contábeis.	Composição
3) A diversidade dos membros do conselho de administração (idade, gênero) está diretamente ligada à qualidade das demonstrações contábeis.	Composição
8) A independência da Auditoria Externa (relacionado a faturamento, relações pessoais de pessoas-chave etc.) contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	Independência
9) Deve-se elaborar normas disciplinares que apontem procedimentos a serem observados na utilização de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros.	Independência
20) Um programa de educação continuada para o órgão de governança contribui positivamente para a qualidade das demonstrações contábeis.	Conhecimento e experiência

#### Quadro 51 – Questões com baixa entropia das dimensões Composição, independência e Conhecimento e experiência

Fonte: elaboração própria.

Observa-se que a questão 2 do Quadro 51 converge com a análise do *focus group* e das entrevistas quanto a ter a totalidade ou a maioria de membros independentes no conselho de administração. A independência do membros também se conecta com a questão 3 do Quadro 51, que trata da diversidade dos membros do conselho de administração. As discussões do *focus group*, as entrevistas e a *survey* denotam que as características e ações dos agentes internos da GC contidas nestas duas questões podem refletir na qualidade das demonstrações contábeis.

Na dimensão independência também há duas questões que apresentaram baixa entropia, ou seja, a questão deve ser mantida na proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC. Neste aspecto, destacou-se a independência da firma de

auditoria independente e a elaboração de normas disciplinares que apontem procedimentos a serem observados na utilização de informações privilegiadas para benefício próprio. No que concerne à independência do auditor externo, no *focus group* e nas entrevistas, especificamente a esta dimensão, não foi levantada nenhuma discussão a respeito. Esta questão foi incluída na proposta sistematizada inicial, por meio da revisão de literatura e mantida após o pré-teste. Entretanto, verifica-se que tal questão mostrou-se como uma ação que pode impactar na qualidade das DC. A outra questão desta dimensão, referente a normas que disciplinem o uso de informação privilegiada, no *focus group* e nas entrevistas, verificou-se ações necessárias que corroboram com o resultado da entropia aplicada na questão.

Por fim, a questão 20, que aborda a existência de um programa de educação continuada para os órgãos de GC, também se constitui em ação que pode impactar na qualidade das DC. Nesse aspecto, no *focus group* e nas entrevistas, a constatação obtida é de que a educação continuada é vista como uma questão básica. Ressaltou-se que um curso não capacita totalmente uma pessoa, mas que de qualquer forma, lhe dá um alinhamento maior de conhecimento para atuação de suas funções.

Na sequência da análise das questões com baixa entropia, discorre-se sobre as questões da dimensão Poder. Entretanto, por esta dimensão apresentar maior número de questões com baixa entropia, as análises são efetuadas com base nas suas categorias. Assim, no Quadro 52 são demonstradas as questões da categoria Interferência/Relacionamento com Auditoria.

<b>Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Interferência/Relacionamento com Auditoria</b>
21) A especialidade da empresa de auditoria no ramo de atividade da empresa contratante constitui-se em aspecto relevante na seleção dos auditores independentes.
22) A responsabilidade da seleção dos auditores independentes deve ser do comitê de auditoria.
23) A prática de rodízio de empresas de auditoria contribui para a qualidade das Demonstrações Contábeis.
26) O comitê de auditoria deve avaliar periodicamente o escopo dos trabalhos de auditoria.
28) O comitê de auditoria deve examinar os trabalhos de não auditoria (extra-auditoria) propostos pela diretoria a serem realizados pela empresa de auditoria independente.
30) É prudente recorrer a um especialista para opinar sobre alguma matéria que lhe falte <i>expertise</i> .

**Quadro 52 – Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Interferência/Relacionamento com Auditoria**

Fonte: elaboração própria.

Das nove questões da categoria Interferência/relacionamento com Auditoria analisadas por meio da entropia, verifica-se no Quadro 52, que seis questões apresentaram baixa dispersão das respostas obtidas.

Três questões guardam relação específica com a auditoria independente, duas com comitê de auditoria e uma questão destaca a utilização de um especialista. Verifica-se que o

resultado da entropia observada na *survey*, nas questões relacionadas com a auditoria independente, foram enfatizadas no *focus group* e nas entrevistas. O caso específico da responsabilidade do comitê de auditoria pela contratação da auditoria independente foi abordado e discutido, expondo-se que apesar da lei estabelecer esta função ao conselho de administração, o entendimento é de que deveria ser do comitê de auditoria.

Quanto ao rodízio de empresas de auditoria, o entendimento obtido dos respondentes na *survey* é de que ela pode impactar na qualidade das DC. Nesta questão não se debateu seu reflexo nas DC no momento no *focus group* e nas entrevistas, mas que há uma discussão sobre o tema no Brasil, com prós e contras, e que não existe uma conclusão sobre este assunto.

No que se refere ao comitê de auditoria, sua avaliação no escopo dos trabalhos da auditoria e de não-auditoria, sintetizam ações que podem refletir na qualidade das DC, como se observa pela baixa entropia identificada e pelos posicionamentos dos participantes do *focus group* e das entrevistas.

Outra questão convergente com a *survey* e enfatizado na análise do *focus group* e nas entrevistas, foi a necessidade e possibilidade dos agentes internos da GC ouvirem a opinião de especialistas quando não se tenha domínio ou conhecimento apropriado de determinada matéria.

Ainda relacionado à dimensão Poder, especificamente a categoria Participação/Ingerência, obtiveram-se questões que apresentaram baixa dispersão nas respostas obtidas, caracterizando baixa entropia. Estas questões são apresentadas no Quadro 53, para que na sequência sejam analisadas com as outras técnicas utilizadas na pesquisa.

<b>Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Participação/Ingerência</b>
31) A existência de comitês especialistas (estratégico, riscos, auditoria, remuneração etc.) contribui para a qualidade das demonstrações contábeis, pois permite que os membros do Conselho de Administração tenham mais tempo para dedicar aos relatórios.
32) Deve-se estabelecer uma política formal de monitoramento e gestão de riscos.
33) O estabelecimento de processos de monitoramento de riscos contínuos combinados com avaliações independentes contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.
34) O alinhamento dos trabalhos de auditoria interna e externa com os processos de gestão de riscos da empresa contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.

**Quadro 53 – Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Participação/Ingerência**

Fonte: elaboração própria.

As questões estabelecidas na categoria Participação/Ingerência da dimensão Poder mostraram-se como ações aderentes à qualidade das DC, visto que, das cinco questões estabelecidas, quatro mostram-se com baixa dispersão das respostas e com médias elevadas

quanto à concordância das mesmas. Destas questões, uma se refere à criação de comitês, e três relacionam-se com gestão de riscos. Este item foi abordado positivamente no *focus group* e nas entrevistas, com depoimentos de que a criação de comitês é vista como positiva, pois se relacionam a áreas que podem causar riscos ao patrimônio da organização.

Observa-se que a discussão da criação de comitês guarda relação com riscos, item que se apresenta nas questões 32, 33 e 34 do Quadro 54. Destas três questões, a questão 32 teve um destaque nas discussões do *focus group* e nas entrevistas, enquanto que as questões 33 e 34 foram mantidas na proposta sistematizada inicial, com base no COSO (2007) e após a realização do pré-teste.

Na análise da categoria Remuneração/Compensação, verifica-se que somente uma questão apresentou uma entropia baixa, como é demonstrado no Quadro 54.

<b>Questão com baixa entropia da dimensão Poder: Remuneração/Compensação</b>
38) As metas e métricas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas.

**Quadro 54 – Questão com baixa entropia da dimensão Poder: Remuneração/Compensação**

Fonte: elaboração própria.

Esta categoria apresentou-se como a de questões com maior dispersão nas respostas obtidas, em que de cinco questões, somente uma se apresentou com uma entropia baixa. O consenso dos respondentes se apresentou quanto à definição clara de metas e métricas no que concerne à remuneração variável, que foi incluída na proposta sistematizada inicial, com base no IBGC (2009a) e mantida após aplicação do pré-teste.

Para a categoria Rituais de gerenciamento, a quantidade de questões com baixa entropia mostrou-se em maior número, com três questões das seis encaminhadas para os respondentes, como se observa no Quadro 55.

<b>Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Rituais de gerenciamento</b>
50) Deve-se ter mecanismos que agilizem as investigações e dêem resposta em tempo razoável.
52) A participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna reflete na qualidade das demonstrações contábeis.
53) O Comitê de Auditoria não deve se envolver nas funções executivas da diretoria. Sua atuação deve ser pautada por recomendar melhorias e apresentar opiniões relacionadas aos aspectos relativos à produção de informações para o mercado, aos controles internos e à gestão de riscos.

**Quadro 55 – Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Rituais de gerenciamento**

Fonte: elaboração própria.

A questão 50 se refere aos canais de denúncias/ouvidoria, enquanto as questões 52 e 53 a aspectos de relacionamentos dos agentes internos da GC. No *focus group* e nas entrevistas, a discussão sobre os canais de denúncia denotaram um certo distanciamento no que

se refere a reflexos nas demonstrações contábeis, por exprimir mais aspectos ligados a comportamentos das pessoas. Entretanto, no debate houve posicionamento de que o canal de denúncias pode contribuir no sentido de refletir sobre o estágio dos controles internos e, quanto a isto, há reflexos nas demonstrações contábeis, pois os comportamentos das pessoas pode levar a burlar controles internos estabelecidos nas organizações.

No que se refere ao relacionamento dos agentes internos da GC, percebido nas questões 52 e 53, entendeu-se por meio do *focus group* e das entrevistas, que o comitê de auditoria estabelece um elo de aproximação dos demais agentes da GC, devido ao ambiente natural proveniente de informações e atividades. Com a *survey*, verificou-se que tal entendimento foi corroborado.

A última categoria da dimensão Poder, a Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis, também apresenta questões com baixa entropia, como se verifica no Quadro 56.

<b>Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Aprovação/divulgação das DC</b>
56) O comitê de auditoria deve validar a abrangência, o conteúdo e a clareza das notas explicativas, de modo que atendam não só aos requerimentos legais e regulamentares, mas os usuários das demonstrações contábeis.
57) O comitê de auditoria deve avaliar mudanças de práticas contábeis e obter entendimento quanto a tratamentos alternativos adotados pela diretoria, o motivo pelo qual foram adotados e a opinião dos auditores independentes sobre essa alternativa.
59) O comitê de auditoria deve analisar as demonstrações contábeis e as notas explicativas antes da aprovação e divulgação inclusive as demonstrações contábeis intermediárias ou para fins especiais e Informações Trimestrais - ITRs.
64) O conselho de administração deve criar mecanismo de monitoramento do atendimento dos prazos legais de divulgação e publicação das demonstrações contábeis.

**Quadro 56 – Questões com baixa entropia da dimensão Poder: Aprovação e divulgação das DC**

Fonte: elaboração própria.

Esta categoria apresentou 4 questões com baixa entropia das 12 estabelecidas na proposta sistematizada inicial. Entre as quatro questões, a 56 e 57 se referem aos critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas; a questão 59 ao nível de evidenciação e a questão 64 à tempestividade da divulgação.

A validação da abrangência, do conteúdo e da clareza das notas explicativas, bem como, a avaliação de mudanças de práticas contábeis e entendimento de tratamentos alternativos por parte do comitê de auditoria também emergiu nas discussões do *focus group* e entrevistas, embora a aprovação final deva ser do conselho de administração. O entendimento de que estas ações refletem na qualidade das demonstrações contábeis corroborou-se com a aplicação da entropia informacional na *survey*, contribuindo desta forma com a proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC que pode refletir na qualidade das DC.

Alinhado com estas duas questões, a questão 59, que aborda o nível de divulgação das DC, também converge com o *focus group* e entrevistas. Neste quesito, de analisar as demonstrações contábeis e as notas explicativas antes da aprovação e divulgação das mesmas, o comitê de auditoria assume maior importância comparativamente ao conselho de administração, segundo participantes do *focus group*, das entrevistas e corroborado pelos respondentes da *survey*.

Por fim, a última questão desta dimensão que apresentou baixa entropia abrange o conselho de administração, para criação de mecanismos de monitoramento do atendimento dos prazos legais de divulgação e publicação das demonstrações contábeis. Esta designação de observação tempestiva dos prazos ao conselho de administração se observou nas três técnicas aplicadas.

Do exposto, verifica-se que 23 questões obtiveram baixa entropia, foram itens debatidos no *focus group* ou mencionados nas entrevistas, ou mesmo retirados da revisão da literatura, de forma que, são questões que se mantém para o fechamento desta proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC que pode impactar na qualidade das demonstrações contábeis.

Na seção seguinte, busca-se demonstrar comparativamente os resultados das questões com entropia intermediária ou baixa com o *focus group* e as entrevistas.

#### **4.4.2 Relação das questões com entropia intermediária e alta e análise comparativa com o *focus group* e as entrevistas**

Nesta seção, busca-se verificar a análise das entropias consideradas como intermediária ou alta, que identificam dispersão nas respostas obtidas comparativamente com as análises do *focus group* e das entrevistas.

Inicialmente, fazem-se as comparações das dimensões Composição e Independência das questões que se encontram demonstradas no Quadro 57.

<b>Questões com entropia intermediária e alta</b>	<b>Entropia</b>	<b>Dimensão</b>
1) A definição do número de membros de cada órgão de governança tem impacto relevante na qualidade das demonstrações contábeis.	Intermediária	Composição
4) O comitê de auditoria deve ser composto exclusivamente por membros do conselho de administração.	Alta	Composição
5) O comitê de auditoria deve ser composto exclusivamente por membros independentes.	Alta	Composição
6) O comitê de auditoria pode ser composto por membros do conselho de administração desde que a maioria do conselho seja de membros independentes.	Alta	Composição
7) A existência de regras que garantam o afastamento de pessoas em situação de conflito de interesses das discussões e deliberações dessa situação contribui positivamente para a qualidade das demonstrações contábeis.	Intermediária	Independência

**Quadro 57 – Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Composição e Independência**

Fonte: elaboração própria.

Observa-se no Quadro 57, que há quatro questões da dimensão Composição, das quais três apresentaram alta entropia, ou seja, dispersão nas respostas. A questão 1, embora na análise do *focus group* e das entrevistas não se tenha chegado a um consenso no que concerne a um número ideal de participantes, apresentou uma entropia intermediária no conjunto de questões analisadas na dimensão em que encontra-se relacionada. De certa forma, esta falta de consenso no *focus group* e nas entrevistas converge como resultado da *survey*.

No *focus group* e nas entrevistas, observou-se a preocupação da falta de discussão quando se tem um conselho de administração pequeno, bem como uma improdutividade quando este se apresentar numeroso. Na análise da entropia, mostrou-se certa dispersão nas respostas, com pontuações máximas e mínimas da escala de medição. Ao analisar a elaboração da questão com mais cuidado, observa-se que à expressão “impacto relevante” pode ter dada uma conotação forte e que pode ter caracterizado tal dispersão nas respostas. Enfim, este aspecto possibilita outras pesquisas no que concerne ao número de membros nos órgãos de GC.

As questões 2, 3 e 4 guardam relação com a composição do comitê de auditoria e apresentaram as maiores entropias da dimensão. Embora se esperasse certa tendência a alguma das três questões, visto que, as questões são excludentes entre si, isso não ocorreu. No *focus group* e nas entrevistas houve uma discussão que destaca que o comitê de auditoria não deveria ser composto exclusivamente por membros do conselho de administração e que a maior parte dos membros seja independente. Entretanto, a questão da composição merece ainda maiores investigações, sem garantia de que tais questionamentos sejam abstraídos da proposta sistematizada desejada.

A única questão da dimensão Independência no Quadro 57 apresentou uma entropia considerada intermediária no conjunto de questões analisadas desta dimensão. Porém, apresentou uma pontuação média considerada elevada. O fato de ter respostas com pontuação baixa contribuiu para deixar a entropia mais elevada, porém neste caso, há uma tendência de consenso de que esta ação pode impactar na qualidade das demonstrações contábeis.

Ao analisar a dimensão Poder, optou-se também por segregar as análises pelas categorias para a realização comparativa entre as técnicas utilizadas. Inicia-se a análise desta dimensão pela categoria Interferência/Relacionamento com Auditoria.

<b>Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Interferência/Relacionamento com Auditoria</b>	<b>Entropia</b>
25) O comitê de auditoria deve avaliar e aprovar os programas de trabalho a serem realizados pela auditoria interna.	Alta
27) O comitê de auditoria deve examinar os trabalhos de auditoria propostos pela diretoria a serem realizados pela empresa de auditoria independente.	Alta
29) A avaliação do desempenho da auditoria interna deve ser realizada exclusivamente pelo comitê de auditoria.	Alta

**Quadro 58 – Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Interferência/Relacionamento com Auditoria**

Fonte: elaboração própria.

Esta categoria apresentou uma quantidade pequena de questões com alta entropia, visto que a categoria é composta por nove questões. As três questões possuem relação com o comitê de auditoria. As questões 25 e 27, que destacam a preparação e aprovação dos programas de trabalho da auditoria interna e o exame dos trabalhos de auditoria independente, propostos pela diretoria, ambos pelo comitê desta. A questão 25 apareceu mais explicitamente nas discussões do *focus group* e das entrevistas, enquanto a questão 27 foi mantida na proposta sistematizada inicial pela revisão da literatura. Enquanto a questão 25 apresentou alta entropia, como se observou no Gráfico 4, na questão 27, embora esta tenha apontado alta entropia, percebeu-se que essa classificação ocorreu devido a cinco respondentes que atribuíram notas baixas, enquanto os demais respondentes apresentaram uma concentração de respostas nas pontuações mais elevadas da escala.

Quanto à questão 29, que atribui a avaliação de desempenho a uma função do comitê de auditoria, no *focus group* e nas entrevistas, esse item não teve um destaque, visto que a questão se manteve na proposta sistematizada inicial, devido à revisão da literatura. Esta questão apresentou uma quantidade de respostas homogêneas em todos os pontos da escala de mensuração, o que denota um grupo de respondentes entenderem que pode ter reflexos na qualidade das demonstrações contábeis, e outro grupo de respondentes que entendem que não pode causar reflexos na qualidade das demonstrações contábeis.

Observa-se assim, que os aspectos tratados nas três questões necessitam de maiores investigações para que se possa retirá-las ou mantê-las na proposta sugerida.

Em seguida, são discutidas as questões da categoria Remuneração/Compensação, apresentados no Quadro 59.

<b>Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Remuneração/Compensação</b>	<b>Entropia</b>
35) A definição de pacotes de benefícios a executivos e ao conselho de administração, vinculados de forma clara e objetiva com o atingimento de metas de curto e longo prazo,	Intermediária



contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	
36) A remuneração variável com base nos resultados de curto prazo para o conselho de administração reduz a qualidade das demonstrações contábeis.	Intermediária
37) A qualidade das demonstrações contábeis é afetada positivamente quando a estrutura de incentivos da remuneração do conselho de administração é diferente daquela empregada para os executivos.	Alta
39) A divulgação individual ou em blocos da remuneração dos conselheiros, separado daquele relativo à remuneração dos executivos, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	Intermediária

**Quadro 59 – Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Interferência/Relacionamento com Auditoria**

Fonte: elaboração própria.

Verifica-se que nesta categoria da dimensão Poder, três questões apresentaram uma entropia considerada intermediária e uma questão com alta entropia. A categoria Remuneração/Compensação foi a que mais apresentou dispersão nas respostas obtidas na *survey*. As questões 35 e 36 foram bastante discutidas pelos integrantes do *focus group* e das entrevistas, com posicionamentos firmes quanto à definição de pacotes de benefícios vinculados a metas, claras e objetivas, sem priorizá-las no curto prazo, mas também com perspectiva do longo prazo.

Quanto às questões 37 e 38, estas foram mantidas na proposta sistematizada inicial com base na revisão de literatura, uma vez que tais aspectos foram tratados tangencialmente no *focus group* e nas entrevistas. Ambas as questões apresentaram dispersão, porém ficaram com uma média acima da utilizada na escala, com 4,23 e 4,84 respectivamente.

Na sequência, no Quadro 60, são analisadas as questões com entropia intermediária e alta da categoria rituais de gerenciamento.

<b>Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Rituais de gerenciamento</b>	<b>Entropia</b>
40) A existência de uma agenda de reuniões definidas para os diferentes agentes de governança corporativa, com definições prévias de datas, assuntos, duração, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	Intermediária
49) A implementação de mecanismos para receber, reter e tratar informações e denúncias reflete na qualidade das demonstrações contábeis.	Intermediária
51) A auditoria interna se constitui no agente mais indicado para gerir o canal de denúncias.	Alta

**Quadro 60 – Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Rituais de gerenciamento**

Fonte: elaboração própria.

Dentre as questões apresentadas na categoria Rituais de gerenciamento, somente a questão 51 apresentou alta dispersão nas respostas obtidas. Este resultado diverge da análise efetuada do *focus group* e das entrevistas, quando se mencionou que a auditoria interna é o órgão da governança corporativa que tem conhecimento do negócio, dos controles internos instituídos, e tem a tarefa de construir cenários a partir das denúncias efetuadas.

Da mesma forma, as questões 40 e 49, que apresentaram uma entropia classificada como intermediária, obtiveram discussões no *focus group* e nas entrevistas que divergem do encontrado por meio da entropia. As questões 40 e 49, apesar de apresentarem uma entropia intermediária na análise conjunta das questões desta categoria, apresentam-se com médias elevadas, 6,10 e 5,84 respectivamente. A entropia apresenta-se como intermediária devido às demais questões terem alta convergência nos pontos 6 e 7 da escala e por apresentar de duas a três respostas com notas mais baixas, como já observado no Gráfico 7. Assim, entende-se que estas duas questões podem permanecer na proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da GC que pode impactar na qualidade das DC.

Em relação à questão 51, deve-se realizar pesquisa adicional para verificar sua permanência na proposta sistematizada, uma vez que, as três técnicas utilizadas apontaram resultados diferentes, sem um entendimento claro de exclusão ou permanência da questão.

Por fim, a última categoria da dimensão Poder, denominada Aprovação/Divulgação demonstra oito questões, sendo duas com alta entropia e seis questões com entropias consideradas intermediárias, como apresentado no Quadro 61.

<b>Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Aprovação/Divulgação</b>	<b>Entropia</b>
54) O Conselho de Administração deve participar na definição dos critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas.	Alta
55) O comitê de auditoria deve avaliar e comparar as práticas contábeis adotadas pela empresa e submetê-las à aprovação do Conselho de Administração.	Intermediária
58) É prudente criar um Comitê de Políticas Contábeis, visto que as métricas, os modelos de precificação e os desafios de divulgação não são tão evidentes como eles pareciam ser no passado.	Alta
60) O comitê de auditoria deve acompanhar o processo de emissão e publicação dos distintos relatórios gerados, quanto aos requisitos legais de integridade, tempestividade e consistência, entre os documentos produzidos para públicos distintos.	Intermediária
61) O comitê de auditoria deve revisar previamente, junto aos responsáveis por sua preparação e revisão, com ênfase tanto no seu conteúdo quanto no seu processo de elaboração, fatos relevantes ou comunicados a serem divulgados, inclusive aqueles exigidos por agências reguladoras.	Intermediária
62) O comitê de auditoria deve monitorar a transparência dos dados divulgados ao mercado, bem como a integridade e a qualidade das informações.	Intermediária
63) O comitê de auditoria deve acompanhar as discussões durante o processo de elaboração das demonstrações contábeis e o envolvimento da diretoria e do auditor independente.	Intermediária
65) Nas empresas que optam por antecipar a divulgação das demonstrações contábeis há maior risco de erro, de modo que o comitê de auditoria deva adotar cuidados adicionais, como, por exemplo: evitar protelar para o final do exercício decisões que possam afetar o fechamento das demonstrações contábeis; antecipar trabalhos de auditoria que puderem ser realizados antes do fechamento do exercício etc.	Intermediária

**Quadro 61 – Questões com entropia intermediária e alta da dimensão Poder: Aprovação/Divulgação**

Fonte: elaboração própria.

As questões 54 e 58, consideradas de alta entropia, destacam a participação da definição de critérios de reconhecimento e mensuração por parte do Conselho de

Administração e a criação de um comitê específico para tratar das políticas contábeis da organização. Estes dois pontos emergiram no *focus group* e entrevistas e apresentaram convergência nas discussões dos participantes. Entretanto, os respondentes da *survey* sinalizaram para uma posição divergente. Ressalta-se que, apesar das questões 54 e 58 apresentarem as maiores entropias do conjunto de questões desta dimensão, enfatiza-se que ambas as questões apresentaram as médias 5,42 e 4,52 respectivamente. Denota-se que são pontuações acima da média da escala utilizada. O fato de as demais questões apresentarem-se com dispersões menores e pontuações elevadas, classificaram as duas com as entropias mais altas.

Nas demais, classificadas com entropia intermediária, as questões 60 e 61 foram incluídas na proposta sistematizada inicial por meio da revisão de literatura, sem discussões pontuais sobre o conteúdo das questões no *focus group* e nas entrevistas. As demais questões foram elaboradas a partir das percepções captadas nas técnicas de *focus group* e das entrevistas. Como as questões desta categoria apresentaram-se com médias elevadas, aquelas que obtiveram pontuações menores acabaram sendo caracterizadas com entropia intermediária. Entretanto, denota-se que o fato de se observar o reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas, o nível de evidenciação de informações e a tempestividade da divulgação, pode ter se caracterizado como ações mais pertinentes pelos respondentes quanto ao impacto destas pelos agentes internos da GC na qualidade das DC.

Na seção subsequente busca-se efetuar a **análise** das questões que foram **analisadas** por meio da estatística descritiva comparativamente com as análises do *focus group* e das entrevistas.

#### **4.4.3 Relação das questões com análises por meio da estatística descritiva comparativa com o *focus group* e as entrevistas**

As questões que envolveram a estatística descritiva no tratamento das respostas obtidas na *survey* estão atreladas ao conhecimento e experiência dos agentes internos da GC, à subordinação dos auditores internos e à frequência das reuniões.

No que trata dos conhecimentos e habilidades necessárias, observou-se aderência das respostas obtidas na *survey*, com as análises efetuadas do *focus group* e das entrevistas. Das dez habilidades elencadas como necessárias a um agente da GC, o conselho de administração possuiu maior aderência.

O comitê de auditoria e o conselho fiscal tiveram convergência na *survey*, com menor frequência em conhecimentos de marketing, gestão de pessoas e de crises, bem como experiência como executivo sênior, o que também mostrou similaridades com as demais técnicas aplicadas.

Por fim, as auditorias interna e independente também tiveram frequências similares. Seus conhecimentos e experiências ficaram direcionados aos aspectos que envolvem o conhecimento do negócio, gestão de riscos, finanças, contabilidade e auditoria, princípios contábeis e boas práticas de GC. Com isto, verificou-se que as questões da proposta sistematizada inicial representam adequadamente as habilidades dos diferentes agentes internos da GC, de forma que tais características e ações tomadas no intuito de reunir estas habilidades nos agentes internos podem refletir na qualidade das DC.

Quanto à subordinação da auditoria interna, observou-se convergência nas três técnicas aplicadas, em que tal subordinação deve estar atrelada ao comitê de auditoria. Ressalta-se que esta subordinação ao comitê de auditoria foi entendida como a mais adequada, desde que a auditoria interna tenha acesso permanente ao conselho de administração. No *focus group* e nas entrevistas, verificou-se também uma possibilidade da auditoria interna ser vinculada ao CEO por questões de operacionalidade, porém, ressalvadas as questões da independência dos membros da auditoria interna. Neste sentido, a *survey* apontou baixa frequência, com somente 6% dos respondentes.

Por fim, a frequência de reuniões, dentre as diversas possibilidades verificadas entre os agentes internos da GC e de frequências estabelecidas, prevaleceu a de reuniões mensais e trimestrais. As mensais prevaleceram para as reuniões do conselho de administração e do comitê de auditoria. As reuniões trimestrais foram consideradas mais adequadas para reuniões entre dois agentes internos da GC, como conselho de administração com conselho fiscal, comitê de auditoria com executivos e comitê de auditoria com auditores internos. A frequência de reuniões considerada adequada para o conselho fiscal é a trimestral. Verifica-se que os resultados da *survey* convergiram com o que se observou e analisou no *focus group* e nas entrevistas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa realizada e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema investigado.

### 5.1 CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo estabelecer uma proposta sistematizada de características e ações dos agentes internos da governança corporativa que possa contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis, a partir da percepção dos diferentes agentes internos da governança corporativa.

Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória, qualitativa, com uso dos procedimentos de *focus group*, entrevistas e *survey*. O *focus group* contou com a participação de 4 pessoas com envolvimento, seja como pesquisador de Governança Corporativa ou como integrante de algum agente interno da Governança Corporativa. De forma complementar ao *focus group*, foram entrevistados três doutores em Ciências Contábeis, também com envolvimento com algum agente interno da Governança Corporativa. Para a *survey*, por intermédio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), foram enviados questionários para os membros cadastrados no banco de dados de conselheiros do IBGC, dos quais foram obtidas 31 respostas.

Para atender ao objetivo geral foram estabelecidos cinco objetivos específicos. Em relação ao primeiro objetivo específico, que é identificar categorias que sintetizam as características dos agentes internos da governança corporativa, identificaram-se, na literatura, algumas características, como a composição, utilizada como variável de pesquisa por Beasley e Salterio (2001), DeZoort et al (2002). A composição frequentemente é utilizada como variável de análise em estudos que envolvem os agentes internos da GC, como conselhos de administração, comitês de auditoria, auditoria interna. Além da análise da composição em estudos isolados a um agente interno da GC, a relação da composição é verificada entre os diferentes agentes internos.

Outra característica recorrente em pesquisas é a independência, verificada nos estudos de Vicknair, Hickman e Carnes (1993), Beasley (1996), Carcello e Neal (2000), Abbott e Parker (2000), Abbott, Park e Parker (2000), Beasley e Salterio (2001), Goodwin (2003), Krishnan (2005) e Bronson et al (2009). A independência é recorrente em pesquisas que estudam a relação nas diferentes formas de vinculação dos agentes internos da GC nas organizações, sendo como *insiders*, *grey directors* ou *outsiders*. Também é verificada a associação da independência com a incidência de práticas fraudulentas, com os relatórios de auditoria, com as funções da auditoria interna, bem como com a qualidade dos controles internos das organizações.

O conhecimento e a experiência dos membros dos diferentes agentes de GC também se **caracterizaram** como uma **característica** observada pelo *Blue Ribbon Committee* (1999), Beasley e Salterio (2001) e o IBGC (2009a). O conhecimento e a experiência são observados como características em estudos que relacionam o conhecimento financeiro, assim entendido como conhecimento contábil e de auditoria, com decisões de conflitos entre a auditoria independente e a gestão, com a qualidade das demonstrações contábeis e a incidência de fraudes contábeis.

A última característica utilizada foi o Poder, estudado por Kalbers e Forgyat (1993), observado por meio da autonomia que os membros dos diferentes órgãos de GC possuem.

O segundo objetivo específico foi identificar categorias que sintetizam as ações dos agentes internos da governança corporativa que podem impactar na qualidade das demonstrações contábeis. Para atender a este objetivo específico, foram elaboradas diversas categorias ligadas a ações que se relacionam com as diferentes características identificadas, as quais foram discutidas no *focus group* e nas entrevistas, para verificação de discordâncias ou necessidades de inclusão de categorias não elencadas.

No que tange às ações envolvendo a característica Composição, foram apresentadas as categorias tamanho e composição/formação. Em relação à característica Independência, as categorias utilizadas que sintetizavam ações foram a prevenção/regras para conflitos de interesse e o uso de informações privilegiadas. A variável de ação da característica Conhecimento e Experiência foi a formação.

Para a característica Poder, foi apresentada a maior quantidade de categorias que pudesse agrupar ações desta característica. As ações foram sintetizadas pela categoria Interferência/Relacionamento com a Auditoria. Nesta categoria têm-se ações inerentes à seleção de auditores independentes, suportados por Abbott e Parker (2000), Beasley e Petroni (2001), Krell (2006) e IBGC (2009a, 2009b), a subordinação dos auditores internos e os

procedimentos de análise de trabalhos, das demonstrações e dos pareceres, também respaldados pelo IBGC (2009a, 2009b).

Outra categoria sintetizada por ações ligada à característica Poder foi a Participação/Ingerência. As ações atreladas a esta categoria foram a criação de comitês e o monitoramento e gestão de riscos.

A Remuneração/Compensação constituiu-se também em uma categoria que sintetiza uma ação da característica Poder, verificada por meio da definição de pacote de benefícios de executivos e do conselho de administração, observada em pesquisadas como Murphy (1998), Abowd e Kaplan (1999), Ortiz-Molina (2007) e Zheng e Cullian (2010).

A penúltima categoria atrelada à característica Poder é Rituais de Gerenciamento. Esta categoria é analisada por meio da frequência de reuniões, utilizada como variável em pesquisas como Menon e Williams (1994), Scarbrough, Rama e Radhunandan (1998), Abbott, Park e Parker (2000), Sharma, Naiker e Lee (2009). Esta categoria é verificada também por meio do acompanhamento de denúncias/ouvidoria e dos relacionamentos entre os diferentes órgãos da GC. Por fim, a última categoria foi a Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis, com ações sintetizadas por meio dos critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas, o nível de evidenciação e a tempestividade da divulgação das demonstrações contábeis.

De forma geral, verificou-se que as categorias elencadas e discutidas no *focus group* e nas entrevistas, sintetizaram um conjunto de ações que podem se refletir na qualidade das demonstrações contábeis. Uma ação que emergiu das discussões não elencada inicialmente, classificada na categoria de análise Interferência/Relacionamento com Auditoria, trata do rodízio das empresas de auditoria independente.

O terceiro objetivo específico foi elaborar uma proposta inicial de características e ações dos agentes internos da governança corporativa que possa contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis. Esta proposta inicial emergiu da análise conjunta da revisão da literatura, do *focus group* e das entrevistas e se constituiu em afirmações que denotam características e ações que possam refletir na qualidade das demonstrações contábeis. Estas afirmações foram elaboradas para cada dimensão estabelecida no estudo. Na dimensão composição, as discussões e, portanto, as questões efetuadas para a proposta inicial contemplaram aspectos relacionados ao número e à diversidade dos membros nos órgãos da GC e o seu nível de independência.

A discussão estabelecida na dimensão Independência foi em relação a conflitos éticos, especificamente no que concerne à prevenção e regras para conflitos de interesse e o uso de

informação privilegiada. Quanto à prevenção e regras de interesse, mencionaram-se questões quanto ao afastamento de pessoas das discussões e deliberações e à independência dos auditores externos. No uso da informação privilegiada, as discussões permearam a criação de mecanismos que evitem o uso destas informações para benefício próprio.

Quanto à dimensão Conhecimento e experiência, a proposta inicial foi delineada mediante a verificação das habilidades necessárias aos membros dos diferentes agentes internos da GC e a capacitação destes membros por meio de um programa de educação continuada.

O Poder, última dimensão estabelecida no estudo, contemplou aspectos agrupados em categorias como a interferência/relacionamento com a auditoria, a participação/ingerência, a remuneração/compensação, os rituais de gerenciamento e a aprovação/divulgação das demonstrações contábeis.

Especificamente na interferência/relacionamento com a auditoria, as questões destinadas à proposta inicial decorreram das discussões que abordaram a seleção dos auditores, como aspectos ligados com a responsabilidade pela contratação, a análise prévia das firmas de auditoria e o rodízio das firmas de auditoria. Outra abordagem dada nas discussões nesta categoria direcionou a subordinação dos auditores internos, em que as discussões nortearam a independência que os auditores internos devem possuir e como mantê-la, observando-se uma hierarquia organizacional que a favoreça. Por fim, na categoria interferência/relacionamento com a auditoria, verificaram-se os procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres. Neste sentido, observaram-se nas discussões pontos relacionados com o escopo, os programas e execução dos trabalhos da auditoria interna e independente.

Outro agrupamento de pontos discutidos ocorreu em torno do que foi denominado de categoria Participação/ingerência. A criação de comitês, a composição destes comitês, o estabelecimento de uma política formal de gestão de riscos e a aplicação de auditoria com base nestes riscos permearam as discussões e, portanto, as questões elaboradas para a proposta inicial.

Na categoria Remuneração/ingerência, o tamanho das remunerações pagas, a vinculação das remunerações com metas estabelecidas, o monitoramento e divulgação dos pacotes de benefícios, a relação desigual entre o principal-agente e o perfil do setor e do acionista embasaram as questões na proposta inicial.

Relacionado com a categoria denominada Rituais de gerenciamento, os temas como a quantidade de reuniões dos diferentes agentes internos da GC, o acompanhamento e o



anonimato das denúncias, e o comitê de auditoria como órgão catalisador e direcionador de informações na organização, foram norteadores para a elaboração das questões.

Por fim, na última categoria da dimensão Poder, denominada Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis, aspectos relacionados com o envolvimento dos diferentes agentes internos da GC nos critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas; a quantidade e a responsabilidade dos agentes internos na divulgação de informações da organização e a tempestividade dessa divulgação, nortearam as discussões desta última categoria no *focus group* e nas entrevistas.

Com base nestas discussões e depoimentos captados no *focus group* e nas entrevistas, definiram-se 65 questões para a proposta inicial, que reúnem características e ações que possam impactar na qualidade das demonstrações contábeis. Estas questões são distribuídas nas quatro dimensões verificadas, com 6 questões na Composição, 3 para Independência, 11 para o Conhecimento/Experiência e 45 questões para o Poder.

O quarto objetivo específico consistiu em avaliar a quantidade de informação contida nas questões da proposta sistematizada inicial, de características e ações dos agentes internos da GC. A verificação da informação contida ocorreu por meio da aplicação da entropia da informação. Com a aplicação desta técnica, constatou-se que dentre as questões elencadas na proposta inicial, as da dimensão Independência apresentaram maior consenso entre os diferentes agentes internos da GC, com 67%. Este consenso demonstrou aderência quanto à permanência destas questões para a proposta final desejada.

Outra dimensão que apresentou aderência nas questões foi a dimensão Poder, com 50% das questões, apresentando uma baixa entropia, ou seja, baixa dispersão nas respostas obtidas. Além disso, as médias observadas apresentaram uma concentração nas notas superiores da escala utilizada. A combinação da baixa entropia com uma média elevada demonstra que 50% das questões desta dimensão constituem-se em características e ações dos diferentes agentes da GC que podem refletir na qualidade das demonstrações contábeis.

A dimensão Composição apresentou uma aderência de 33%, a mais baixa dentre as quatro dimensões analisadas. Este resultado, inicialmente, chamou a atenção devido a conter questões que relacionam o tamanho e a composição/formação dos órgãos de GC, o que na literatura está relacionada com a quantidade de integrantes e seu nível de independência. Os estudos demonstram que, especificamente a independência, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis. Contudo, ao analisar as questões da dimensão, constatou-se uma dispersão nos dados no que remete às questões de composição/formação dos comitês de auditoria.

Na dimensão Conhecimento/experiência, há somente uma questão analisada por meio da entropia da informação e demonstrou baixa entropia e uma pontuação média elevada, o que ratifica o entendimento quanto aos reflexos na qualidade das demonstrações contábeis.

Por fim, o quinto objetivo específico foi estabelecer a proposta sistematizada conjunta de características e ações dos agentes internos da GC que possa impactar na qualidade das demonstrações contábeis. O atendimento a este objetivo específico decorreu de toda a trajetória percorrida no estudo, da triangulação dos dados obtidos nas técnicas do focus group, das entrevistas e da *survey*. Das 46 questões da proposta inicial analisadas pela entropia, constatou-se que 23 questões são entendidas pelos agentes internos da GC como características e ações que tem reflexo na qualidade das demonstrações contábeis, ou seja, são questões que constam na proposta sistematizada. Outras 13 questões apresentaram certa dispersão nas respostas obtidas na *survey*, o que demonstrou no conjunto de questões analisadas em cada dimensão, uma entropia intermediária. Destas, 1 questão é na dimensão Composição, 1 na dimensão Independência e 11 questões na dimensão Poder, em que destas, 3 questões são da categoria Remuneração/compensação, 2 da categoria Rituais de gerenciamento e 6 questões da categoria Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis. Nestas questões consideradas uma entropia intermediária, houve respostas com pontuações baixas contribuindo para uma ligeira dispersão nos dados.

Contudo, constatou-se uma tendência de consenso ao se observar as médias das notas obtidas nas respostas. Esta análise conjunta, de leve dispersão das respostas obtidas e uma nota média elevada, fazem com que as questões consideradas com entropia intermediária sejam mantidas na proposta sistematizada.

As questões que apresentaram uma entropia alta, denotando alta dispersão nas respostas obtidas, apresentaram respostas em todos os pontos da escala. Isso denota que tais questões merecem maiores investigações e que excluí-las da proposta sistematizada não seria prudente. A exclusão de uma questão sugerida na proposta inicial poderia ocorrer se a entropia tivesse se mostrado baixa, ou seja, pequena dispersão nas respostas e com uma nota média próxima dos pontos inferiores da escala. Esta situação não ocorreu em nenhuma questão.

Conclui-se com base neste estudo, que da sistematização de características e ações propostas, 3 questões da dimensão Composição, 3 da dimensão Independência, 1 da dimensão Conhecimento e experiência e 29 da dimensão Poder, agregam na qualidade das demonstrações contábeis, mediante a percepção dos próprios agentes internos da GC. Outras questões analisadas por meio da estatística descritiva também sinalizaram para a permanência

na proposta sistematizada, como as 10 questões relacionadas as habilidades necessárias para os agentes internos da GC. No que se refere à frequência de reuniões e a subordinação dos auditores internos, as respostas obtidas por meio da *survey* convergiram com a análise do *focus group* e das entrevistas, o que demonstrando aderência com a proposta estabelecida.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Apresentam-se recomendações para pesquisas futuras relacionadas com as características e ações dos diferentes agentes da Governança Corporativa que impactam na qualidade das demonstrações contábeis. Neste sentido, recomenda-se:

- a) Utilizar empresas que aderem aos níveis de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA e verificar como as características e ações destacadas neste estudo são observadas;
- b) Comparar as ações destacadas neste estudo em empresas que aderem aos níveis de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA com empresas fora deste contexto;
- c) Analisar empresas que apresentaram problemas de qualidade nas demonstrações contábeis e verificar se o tratamento dado as características e ações destacadas neste estudo sinalizam para tais problemas;
- d) Efetuar uma análise crítica dos requisitos estabelecidos para as empresas aderirem ao Novo Mercado comparativamente com as características e ações estabelecidas neste estudo, observando-se convergências, divergências e perspectiva de evolução na sistematização das características e ações que possam refletir na qualidade das demonstrações contábeis.

## REFERÊNCIAS

ABBOTT, Lawrence J.; PARK, Yong; PARKER, Susan. The effects of audit committee activity and independence on corporate fraud. **Managerial Finance**. v. 26, n. 11, p. 55-67, 2000.

ABBOTT, Lawrence J.; PARKER, Susan. Auditor selection and audit committee characteristics. **Auditing**. v. 19, n. 2, p. 47-68, Fall 2000.

ABBOTT, Lawrence J.; PARKER, Susan; PETERS, Gary F.; RAGHUNANDAN, K. The association between audit committee characteristics and audit fees. **Auditing**. v. 22, n. 2, p. 17-32, Sep. 2003.

ABOWD, John M.; KAPLAN, David S. Executive compensation: six questions that need answering. **The Journal of Economics Perspectives**. v. 13, n. 4, p. 145-169, 1999.

ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. **The American Economic Review**. v.62, n.5, p. 777-705, 1972.

ARROW, Kenneth J. In.: PRATT, John W.; ZECKHAUSER, Richard J. (Orgs.) The economics of agency. **Principal and Agents: the structure of business**. Boston: Harvard Business School Press, 1985, p. 37-51.

BAIMAN, Stanley. Agency research in managerial accounting: a second look. **Accounting Organization and Society**. v. 15, n. 4, p. 341-371, 1990.

BAIRD, Bruce. **Introduction to decision analysis**. Massachusetts: Duxbury Press, 1978.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Software em pesquisa qualitativa. In.: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARBOUR, Rosaline. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. In.: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. (Orgs.). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, p. 131-179.

BARTH, Mary E.; LANDSMAN, Wayne R.; LANG, Mark H. International Accounting standards and accounting quality. **Journal of Accounting Research**. v. 46, n. 3, p. 467-498, jun. 2008.

BEASLEY, Mark S. An empirical analysis of the relation between the board of director composition and financial statement fraud. **The Accounting Review**. v. 71, n. 4, p. 443-465. Oct. 1996.

BEASLEY, Mark S.; CARCELLO, Joseph V.; HERMANSON, Dona R. Fraudulent financial reporting: consideration of industry traits and corporate governance mechanisms. **Accounting Horizons**. v. 14, n. 4, p. 441-454. Dec, 2000.

BEASLEY, Mark S.; PETRONI, Kathy R. Board independence and audit-firm type. **Auditing**. v. 20, n. 1, p. 97-114. March, 2001.

BEASLEY, Mark S. e SALTERIO, Steven E. The relationship between board characteristics and voluntary improvements in audit committee composition and experience. **Contemporary Accounting Research**. v. 18, n. 4, p. 539-570. Winter, 2001.

BIRKETT, Brenda S. The recent history of corporate audit committees. **The Accounting Historians Journal**. v. 13, n. 2, p. 109-124. Fall, 1986.

BLUE RIBBON COMMITTEE. **Reporting and recommendations of the Blue Ribbon Committee on improving the effectiveness of corporate audit committee**. New York: New York Exchange and National Association of Securities Dealers. 1999.

BOYNTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. **Lei 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm)>. Acesso em 12 abr. 2011.

BRASIL. **Lei 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em 12 abr. 2011.

BRASIL. **Resolução 3.198**, de 27 de maio de 2004. Altera e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação. Brasília, 2004.

BRASIL. **Resolução CNSP 118**, de 22 de dezembro de 2004. Dispõe sobre a prestação de serviços de auditoria independente para as sociedades seguradoras, de capitalização e entidades abertas de previdência complementar e sobre a criação do Comitê de Auditoria. Brasília, 2004.

BRONSON, Scott N.; CARCELLO, Joseph V.; HOLLINGSWORTH, Carl W.; NEAL, Terry L. Are fully independent audit committees really necessary? **Journal of Accounting and Public Policy**. v. 28, n. 4, p. 265-280, 2009.

BUSHMANN, Robert M.; SMITH, Abbie J. Financial accounting information and corporate governance (April 2001). **JAE Rochester Conference**, April 2000. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=253302> or doi:10.2139/ssrn.253302>.

CARCELLO, Joseph V.; HERMANSON, Dana R.; NEAL, Terry L. Disclosures in audit committee charters and reports. **Accounting Horizons**. v. 16, n. 4, p. 291-304, dec. 2002.

CARCELLO, Joseph V.; NEAL, Terry L. Audit Committee composition and auditor reporting. **The Accounting Review**. v. 75, n.4, p. 453-467, Oct. 2000.

CARVALHO, Luiz Nelson Guedes de. **O parecer dos auditores independentes sobre demonstrações contábeis no Brasil**: estudo das limitações ao seu poder de comunicação. 2010. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

CERVO, Amando L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIANG, Hsiang-Tsai; HE, Li-Jen. Board supervision capability and information transparency, **Corporate Governance: an International Review**. v. 18, n. 1, p. 18-31, 2010.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, 4, p. 386-405, 1937.

COHEN, Jeffrey R; HANNO, Dennis M.. Auditor's consideration of corporate governance and management control philosophy in preplanning and planning judgments. **Auditing**. v. 19, n. 2, p. 133-148. 2000.

COHEN, Jeffrey; KRISHNAMOORTHY, Ganesh; WRIGHT, Arnie. The corporate governance mosaic and financial reporting quality. **Journal of Accounting Literature**. v. 23, p. 87-152. 2004.

COHEN, Jeffrey; KRISHNAMOORTHY, Ganesh; WRIGHT, Arnold M. Corporate governance and the audit process. **Contemporary Accounting Research**. v. 19, n. 4, p. 573-594. 2002.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTO CONTÁBEIS. **Pronunciamento conceitual básico: estrutura conceitual para a elaboração e apresentação das demonstrações contábeis**. Brasília, 2008.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada**. (2007)

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução 820**, de 17 de dezembro de 1997. Aprova a NBC T 11 – Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis com alterações e dá outras providências, Brasília: 1997.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução 986**, de 21 de novembro de 2003. Aprova a NBC TI 01 – da auditoria interna, Brasília: 2003.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução 1.203**, de 27 de novembro de 2009. Aprova a NBC TA 200 – Objetivos Gerais do Auditor Independente e a Condução da Auditoria em Conformidade com Normas de Auditoria, Brasília: 2009.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DECHOW, Patricia M.; SLOAN, Richard G.; SWEENEY, Amy. Causes and consequences of earnings manipulation: an analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC. **Contemporary Accounting Research**. v. 13, n. 1, p. 1-36. Spring, 1996.

DEZOORT, F Tood; HERMANSON, Dana R.; ARCHMBEAULT, Deborah S. e REED, Scoot A.. Audit committee effectiveness: a synthesis of the empirical audit committee literature. **Journal of Accounting Literature**. v. 21, p. 38-75, 2002.

DEZOORT, F Tood; SALTERIO, Steven E. The effects of corporate governance experience and financial-reporting and audit knowledge on audit committee members' judgments. **Auditing**. v. 20, n. 31, p. 18-49. Sep. 2001.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: an assessment and review. **The Academic of Management Review**. v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ESCUDE, Sérgio Antonio Loureiro. **Governança corporativa e o conselho fiscal como instrumento de geração de valor aos acionistas**. 2006. 177 fls. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Programa de mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, Santos, 2006.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **Sarbanes-Oxley Act of 2002**. Disponível em: <<http://news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf>>.

FERN, Edward F. The use of focus group for Idea generation: the effects of group size, acquaintanceship, and moderator on response quantity and quality. **Journal of Marketing Research**. v. XIX, Feb., p. 1-13, 1982.

FLICK, Uwe. Introdução à coleção pesquisa qualitativa. In.: BARBOUR, Rosaline. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mirian. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. In.: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FURUTA, Fernanda. **A relação das características das empresas com a adoção do comitê de auditoria x conselho fiscal adaptado**. 2010. 189 fls. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GAO, Yanmin. **Corporate governance, earnings manipulation, and information quality in capital markets**. 2006, 146 f., Tese (Doctor of Philosophy) – Faculty of the Graduate Studies (Business Administration) of The University of British Columbia. 2006.

GATTI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.



GELLER, Gabriel. Corporate governance of banking institutions: a descriptive study of boards of directors in Latin America. **SSRN Working Paper Series**. Rochester: Oct, 2009.

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

GOODWIN, Jenny. The relationship between the audit committee and the internal audit function: evidence from Australia and New Zealand. **International Journal of Auditing**. v. 7, n. 3, p. 263-278, 2003.

GUPTA, Manu. **Board independence and corporate governance: evidence from director resignations**. 2005, 93 f., Tese (Doctor of Philosophy) – Graduate Studies Texas A&M University. 2005.

HAIR, JR. Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEI, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michel F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLMSTROM, Bengt. Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics**. v. 10, n. 1, Spring, p. 74-91, 1979.

HOLMSTROM, Bengt. Moral hazard in teams. **The Bell Journal of Economics**. v. 13, n. 2, Autumn, p. 324-340, 1982.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009a.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para o conselho fiscal**. 2. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de orientação para melhores práticas de comitês de auditoria**. São Paulo, SP: IBGC, 2009b.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JAMES, Kevin L. The effects of internal audit structure on perceived financial statement fraud prevention. **Accounting Horizons**. v. 17, n. 4, p. 315-327, Dec. 2003.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of Firm: managerial behavior, agency cost, and Ownership Structures. **Journal of Financial Economics**. v. 3, n. 4, p. 303 – 431, 1976.

KALBERS, Lawrence P.; FORGARTY, Timothy J. Audit committee effectiveness: An empirical investigation of the contribution of power. v. 12, n. 1, p. 24-40, Spring, 1993.

KALBERS, Lawrence P.; FORGARTY, Timothy J. Organization and economic explanations of audit committee oversight. **Journal of Managerial Issues**. v. 10, n. 2, p. 129-151, Summer, 1998.

KRELL, Eric. The new dynamics of auditor selection. **Business Finance**. v. 12, n. 11, p. 24-29, nov. 2006.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: E.P.U.: EDUSP, 1980.

KITZINGER, Jenny. The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants. **Sociology of Healthy and Illness**. v. 16, n. 1, p. 103-121, 1994.

KLAI, Nesrine; OMRI, Abdelwahed. Corporate governance and financial reporting quality: the case of Tunisian firms. **International Business Research**. v. 4, n. 1, p. 158-166, 2011.

KLEIN, April. Audit committee, board of director characteristics, and earnings management. **Journal of Accounting and Economics**. v. 33. p. 375-400, 2002.

KRISHNAN, Jayanthi. Audit Committee quality and internal control: an empirical analysis. **The Accounting Review**. v. 80, n. 2, p. 649-675, 2005.

LIN, Jerry W.; HWANG, Mark I. Audit quality, corporate governance, and earnings management: a meta-analysis. **International Journal of Auditing**. v. 14, p. 57-77, 2010.

LOPES, Alexsandro Broedel. **A relevância da informação contábil para o mercado de capitais: o modelo OHLSON aplicado à Bovespa**. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Departamento de contabilidade da Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MARTINEZ, Antonio Lopo. **Agency theory na pesquisa contábil**. XXII Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Foz do Iguaçu - PR, 1998. Anais, CD-Rom.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

McDANIEL, Linda; MARTIN, Roger D.; MAINES, Laureen A.; PEECHER, Mark E. Evaluating financial reporting quality: the effects of financial expertise vs financial literacy. **The Accounting Review**. v. 77 Suplement. p. 139-167, 2002.

McMULLEN, Dorothy Ann. Audit committee performance: an investigation of the consequences associated with audit committees. **A Journal of Practice & Theory**. v. 15, n. 1, p. 87-103, Spring, 1996.

MENON, Krishnagopal; WILLIAMS, Joanne Deahl. The use of audit committees for monitoring. **Journal os Accounting and Public Policy**. v. 13, n. 2, p. 121-140, Summer, 1994.

MILANI, Carlos; SOLINÍS, Germán. Pensar a democracia na governança mundial: algumas pistas para o futuro. In.: MILANI, Carlos; ARTURI, Carlos; SOLINÍS, Germán (Orgs.) **Democracia e governança mundial: que regulações para o século XXI?** Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS/UNESCO, 2002.

MILGRON, Paul; ROBERTS, John. **Economics, organization and management**. 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

MITNICK, Barry M. The hazard of agency. In: SSRN Working Paper Series, 1996. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1417412](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1417412)>. Acesso em: 21 jun. 2010.

MYRING, Mark; SHORTRIDGE, Rebecca Toppe. Corporate governance and the quality of financial disclosures. **The onternational Business & Economics Research Journal**. v. 9, n. 6, p. 103-111. jun, 2010.

MOE, Terry M. The new economics of organization. **American Journal of Political Science**. Nov. v. 28, n. 4, p. 739-777, 1984.

MORGAN, David L. Focus group. **Annual Review of Sociology**. v. 22, p. 129-152, 1996.

MURPHY, Kevin J. Executive compensation. p. 1-91, April, 1998. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=163914>> . DOI:10.2139/ssrn.163914.

MUHR, Thomas. ATLAS/ti: a prototype for support of text interpretation. **Qualitative Sociology**. v. 14, n. 4, p. 349-371, 1991.

NUNES, Rogean Rodrigues; ALMEIDA, Murilo Pereira de; SLEIGH, James Wallace. Entropia espectral: um novo método para adequação anestésica. **Revista Brasileira Anestesiologia**. v. 54, n.3, mai-jun., p. 404-422, 2004.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva (Coord.). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ORTIZ-MOLINA, Hernan. Executive compensation and capital structure: the effects of convertible debt and straight debt on CEO pay. **Journal of Accounting and Economics**. n. 43, p. 69-93, 2007.

PAULO, Edilson. Qualidade das informações contábeis na oferta pública de ações de debêntures pelas companhias abertas brasileiras. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 9., 2009, São Paulo. **Anais...São Paulo: FEA/USP, 2009. CD-ROM.**

PERSONS, Obeua S. Between the new corporate governance rules and the likelihood of financial statement fraud. **Review of Accounting & Finance**. v. 4, n. 2, p. 12-150, 2005.

POWELL, Richard A.; SINGLE, Helen M. Focus group. **International Journal for Quality in Health Care**. v. 8, n. 5, p. 499-504, 1996.

RAGHUNANDAN, K., READ, William J., RAMA, Dasaratha V. Audit committee composition, gray directors, and interaction with internal auditing. **Accounting Horizons**. v. 15, n. 2, p. 105-119, jun. 2001.

RAINSBURY, Elizabeth A.; BRADBURY, Michael; CAHAN, Steven F. The impact of audit committee quality on financial reporting quality and audit fees. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**. v. 5, p. 20-33, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RITTENBERG, Larry E.; SCWIEGER, Bradley J. **Auditing**: concepts for a changing environment. 5 ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Werten, 2005.

ROCHA, Irani; HEIN, Nelson; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. A presença da entropia no controle orçamentário em ambiente inovador. In.: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 13, 2010. São Paulo. **Anais...** FGV-EAESP, 2010.

ROTHSCHILD, Michael; STIGLITZ, Joseph. Equilibrium in competitive insurance markets: an essay on the **economics** of imperfect information. **The Quarterly Journal of Economics**. v. 90, n. 4, p. 629-649, 1976.

SANTOS, Aldomar Guimarães. **Comitê de auditoria: uma análise baseada na divulgação das informações de empresas brasileiras**. 2009. 179 fls. Dissertação (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SCARBROUGH, D. Paul; RAMA, Dasaratha V.; RAGHUNANDAN, K. Audit committee composition and interaction with internal auditing: Canadian evidence. **Accounting Horizons**. v.12, n.1, p. 51-62, Mar, 1998.

SARENS, Gerrit; DE BEELDE, Ignace; EVERAERT, Patricia. Internal audit: a comfort provider to the audit committee. **The British Accounting Review**. v. 41, p. 90-106, 2009.

SHAVELL, Steven. On moral hazard and insurance. **American Journal of Sociology**. Nov. v. 93, n. 4, p. 541-562, 1979.

SHARMA, Vineeta; NAIKER, Vic; LEE, Barry. Determinants of audit committee meeting frequency: evidence from voluntary governance system. **Accounting Horizons**. v. 23, n.3, p. 245-263, 2009. DOI: 10.2308/acch.2009.23.3.245.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. **The Journal of finance**. v. 52, n. 2, p. 737-784. jun. 1997.

SILVA, José Anchieta da. **Conselho fiscal nas sociedades anônimas: o conselho fiscal à luz da lei das sociedades anônimas em vigor**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 254 fls. Tese

(Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SILVEIRA, Amélia et al. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 3. ed. Blumenau: Edifurb, 2009.

SLOAN, Richard G. Financial accounting and corporate governance: an discussion. **Journal of Accounting and Economics**. v. 32, p. 335-347, 2001.

SUTTON, Michael H. Financial reporting at a crossroads. **Accounting Horizons**. v. 16, n. 4, p. 319-328, 2002.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Definiton of internal auditors**. Disponível em: <<http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing/>>. Acesso em: 31 mar. 2011.

TINN, Sheila. An analisys of the effectiveness of focus groups as a method of qualitative data collection with Chinese populations in nursing research. **Journal of Advanced Nursing**. v. 28, n.3, p. 654-661, 1998.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia. **A relação do conselho fiscal como componente de controle no gerenciamento de resultados contábeis**. 2009. 141 fls. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração, e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Joice Melo. Transição para a vida adulta no Brasil: análise comparada entre 1970 e 2000. **Revista Brasileira de Estudos de População**. v. 25, n. 1, p. 27-48, jan-jun. 2008.

VICKNAIR, David; HICKMAN, Kent e CARNES, Kay C. A note on audit committee independence: evidence from the NYSE on “grey” area directors. **Accounting Horizons**. v. 7, n. 1, p. 53-57. 1993.

WILLIAMSON, Oliver. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

WILLIAMSON, Oliver. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

YOON, Sora. **Accounting quality and international accounting convergence**. 2007, 107 f., Tese (Doctor of Philosophy) – Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University. 2007.

ZELNY, Milan. **Multiple criteria decision making**. New York: McGraw-Hill, 1982.

ZHENG, Xiaochua, CULLIAN, Charles P. Compensation/audit committee overlap and the design of compensation systems. **International Journal of Disclosure and Governance**. v.7, n. 2, p. 136-153. May, 2010.

## **APÊNDICES**



APÊNDICE A - CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DO *FOCUS GROUP*

Prezado prof.(a)

Sou doutorando em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau (FURB) e estou em fase de elaboração da minha tese na área de Governança Corporativa.

Um dos procedimentos metodológicos da minha tese se constitui na aplicação de um *Focus Group*. A aplicação do *Focus Group* ocorrerá no campus da FEA USP com demais professores da FEA no dia 22 de novembro de 2010, das 17:00 às 19:00hs na sala 109 no FEA 3.

Ficarei honrado em poder contar com a colaboração de você nesse aspecto.

Fico na expectativa de um retorno positivo de sua parte! Qualquer coisa sinta-se a vontade para esclarecer quaisquer dúvidas.

Grato

Paulo Roberto da Cunha  
[pauloccsa@furb.br](mailto:pauloccsa@furb.br)

APÊNDICE B - ROTEIRO DE QUESTÕES UTILIZADOS NO *FOCUS GROUP* E NAS ENTREVISTAS

**ROTEIRO DE QUESTÕES UTILIZADO NO *FOCUS GROUP* E NAS ENTREVISTAS DA TESE**

- 1) Você teve ou tem participação em algum Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Auditoria Interna e Auditoria Independente?
- 2) Qual a sua percepção relacionada ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Auditoria Interna e Auditoria Independente na perspectiva da Governança Corporativa das empresas?
- 3) Diversas literaturas abordam que estes diferentes agentes da GC contribuem para a qualidade das demonstrações contábeis. Como você entende que ações destes agentes da GC podem contribuir para a Qualidade das Demonstrações Contábeis?

**COMPOSIÇÃO:**

**Categoria: - Tamanho  
- Composição**

- 4) Qual a sua percepção relacionada com o tamanho (quantidade de conselheiros) e com a composição dos conselheiros?
- 5) Como a composição pode afetar a qualidade das demonstrações contábeis?

**INDEPENDÊNCIA:**

**Categoria: Conflitos éticos:**

- 6) De que forma, na sua percepção, o uso de informações privilegiadas podem afetar a qualidade das demonstrações contábeis?

**CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA:**

**Categoria: - Formação**

- 7) Quais conhecimentos e experiências, na sua percepção, devem ser considerados aos conselheiros, de modo que se reflita na qualidade das demonstrações contábeis?
- 8) Quais ações devem ser realizadas para que esses conhecimentos e experiências sejam reunidos pelos diferentes agentes da Governança Corporativa de forma que impacte positivamente na qualidade das demonstrações contábeis?

**PODER:**

**Interferência/Relacionamento com auditoria:**

- 9) Que ações realizadas pelos conselhos de administração, comitê de auditoria e fiscal relacionadas com a auditoria, seja externa ou interna, podem impactar positivamente ou negativamente na qualidade das demonstrações contábeis?

**Participação/Ingerência:**

10) Na sua percepção, como deve ser a composição de um comitê (membros independentes), quais as qualificações necessárias e qual deve ser o grau de autonomia atribuído a esses comitês?

11) De que forma a ação conjunta dos diferentes agentes da GC contribui para a identificação preventiva dos principais riscos aos quais a organização está exposta?

**Remuneração/Compensação:**

12) Como a remuneração e avaliação de desempenho, na percepção dos integrantes do grupo de foco, afetam a qualidade das demonstrações contábeis?

**Aprovação/divulgação das demonstrações contábeis:**

13) Como os diferentes agentes da GC deveriam participar na definição dos critérios de mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas?

14) Como os diferentes agentes da GC deveriam participar na definição do nível de evidenciação das informações contábeis?

15) Como as ações dos diferentes agentes da GC contribuem para que a informação contábil chegue ao conhecimento do usuário em tempo hábil para que este possa utilizá-la para seus fins específicos?

**Rituais de gerenciamento:**

16) Qual o número de reuniões entre os diferentes agentes de GC julgado adequado, com vistas a qualidade das demonstrações?

17) Como a existência da ouvidoria e de canais de denúncia podem contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis?

18) Como o relacionamento entre os diferentes agentes de GC (conselho de administração, comitê de auditoria, conselho fiscal, auditoria independente e auditoria interna) pode auxiliar na qualidade das demonstrações?

APÊNDICE C - CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA PELO PPGCC/FURB  
PARA REALIZAÇÃO DA *SURVEY*

Prezado Senhor(a)

PAULO ROBERTO DA CUNHA, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, está engajado em um projeto de pesquisa intitulado “Percepção das Características e Ações dos Agentes da Governança Corporativa na Qualidade das Demonstrações Contábeis”. A orientação do trabalho é de responsabilidade do Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes. O objetivo geral da tese é sistematizar um conjunto de ações dos diferentes agentes de governança corporativa que possa contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis.

Diversas etapas da pesquisa já foram percorridas. Atualmente o trabalho está na fase que trata da validação da proposta de ações que contribuem para a qualidade das demonstrações contábeis. Para tanto, com o auxílio e apoio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), encaminhamos um questionários aos agentes pesquisados: membros do conselho de administração, do conselho fiscal, do comitê de auditoria, da auditoria interna e auditores independentes.

Dessa forma, vimos solicitar a indispensável colaboração de V.Sa. no sentido de conceder ao nosso aluno as respostas ao questionário disponível no link: <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dDluTHB1ejV0OTJsYmJtclhfNzh3TkE6MQ>.

Informamos que os dados fornecidos serão tratados de forma agregada, de maneira que não seja possível a identificação dos respondentes.

Acreditamos que a tese desenvolvida trará contribuição relevante para o avanço da Governança Corporativa no País e que sua colaboração ajudará em muito o alcance dos objetivos educacionais.

Atenciosamente,

Profª. Dra. Ilse Maria Beuren  
Universidade Regional de Blumenau  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

## APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE PESQUISA

### PERCEPÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS E AÇÕES DOS AGENTES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA QUALIDADE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

O objetivo deste questionário é coletar dados dos diferentes agentes de Governança Corporativa para validação da lista de ações que contribuem para a qualidade das demonstrações contábeis.

Este trabalho é parte do projeto de pesquisa (tese) desenvolvido no doutorado em Ciências Contábeis e Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau (FURB).

As informações obtidas neste questionário serão estritamente confidenciais e a análise das respostas será apresentada de maneira agregada, de modo que a identificação de respostas individuais não seja possível.

Todas as afirmações propostas neste questionário devem ser analisadas do ponto de vista de seu impacto na qualidade das demonstrações contábeis.

Paulo Roberto da Cunha  
Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pelo  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

**PARTE 1: CARACTERISTICAS DOS RESPONDENTES:**

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

Qual seu grau de escolaridade?

- ( ) Graduação: Qual(is)? \_\_\_\_\_  
 ( ) Especialização: Qual(is)? \_\_\_\_\_  
 ( ) Mestrado: Qual(is)? \_\_\_\_\_  
 ( ) Doutorado: Qual(is)? \_\_\_\_\_

Você faz parte de qual(is) órgão(s) de Governança Corporativa? (você pode marcar mais de um):

- ( ) Conselho de administração  
 ( ) Conselho fiscal  
 ( ) Comitê de auditoria  
 ( ) Auditoria interna  
 ( ) Auditoria independente  
 ( ) Outros. Especifique por favor: \_\_\_\_\_

Quanto tempo você tem de atuação no(s) órgão(s) de Governança Corporativa no(s) qual(is) você faz parte?

- Conselho de administração: \_\_\_ anos.  
 Conselho fiscal: \_\_\_ anos.  
 Comitê de auditoria: \_\_\_ anos.  
 Auditoria interna: \_\_\_ anos.  
 Auditoria independente: \_\_\_ anos.  
 Outros. Especifique por favor: \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_ anos.

Qual a quantidade de empresas em que você possui vínculo em órgão de Governança Corporativa?

- Conselho de administração: \_\_\_ empresas.  
 Conselho fiscal: \_\_\_ empresas.  
 Comitê de auditoria: \_\_\_ empresas.  
 Auditoria interna: \_\_\_ empresas.  
 Auditoria independente: \_\_\_ empresas.  
 Outros. Especifique por favor: \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_ empresas.

## PARTE 2: AÇÕES DOS AGENTES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA QUALIDADE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Leia as afirmativas abaixo e assinale a opção que mais se aproxima de sua percepção adotando a seguinte escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Discordo ligeiramente
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo ligeiramente
- 6 – Concordo parcialmente
- 7 – Concordo totalmente

Independentemente de qual órgão de Governança Corporativa você faça parte, é necessário que todas as questões sejam respondidas.

O questionário está dividido em quatro blocos: a) Composição; b) Independência; c) Conhecimento e experiência e d) Poder.

O 1º bloco de questões está relacionado com a **COMPOSIÇÃO** dos órgãos de governança. A composição é tratada sob dois aspectos: **Tamanho e Composição/Formação**.

As afirmações devem ser analisadas do ponto de vista de seu impacto na qualidade das demonstrações contábeis.

### COMPOSIÇÃO

<b>TAMANHO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:</b>							
1) A definição do número de membros de cada órgão de governança tem impacto relevante na qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
<b>COMPOSIÇÃO/FORMAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:</b>							
2) A quantidade de conselheiros independentes está diretamente relacionada com a qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
3) A diversidade dos membros do conselho de administração (idade, gênero) está diretamente ligada à qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
<b>COMPOSIÇÃO/FORMAÇÃO DO COMITÊ DE AUDITORIA:</b>							
4) O comitê de auditoria deve ser composto exclusivamente por membros do conselho de administração.	1	2	3	4	5	6	7
5) O comitê de auditoria deve ser composto exclusivamente por membros independentes.	1	2	3	4	5	6	7
6) O comitê de auditoria pode ser composto por membros do conselho de administração desde que a maioria do conselho seja de membros independentes.	1	2	3	4	5	6	7

O 2º bloco de questões está relacionado com a **INDEPENDÊNCIA**. A independência é tratada sob o aspecto de prevenção/regras para conflitos de interesse e o uso de informação privilegiada, categorizado como **conflitos éticos**.

Reforçamos que as afirmações devem ser relacionadas com a possibilidade destas possuírem impacto na qualidade das demonstrações contábeis.

## INDEPENDÊNCIA

<b>CONFLITOS ÉTICOS: Prevenção/regras para conflitos de interesses</b>							
7) A existência de regras que garantam o afastamento de pessoas em situação de conflito de interesses das discussões e deliberações dessa situação contribui positivamente para a qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
8) A independência da Auditoria Externa (relacionado a faturamento, relações pessoais de pessoas-chave etc.) contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
<b>CONFLITOS ÉTICOS: Uso de informação privilegiada</b>							
9) Deve-se elaborar normas disciplinares que apontem procedimentos a serem observados na utilização de informações privilegiadas para benefício próprio ou de terceiros.	1	2	3	4	5	6	7

O 3º bloco de questões está relacionado com o **CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA** dos diferentes agentes da Governança Corporativa. O conhecimento e experiência são abordados na perspectiva das habilidades necessárias e da educação continuada, categorizado como **Formação**.

Lembramos que as afirmações devem ser analisadas do ponto de vista de seu impacto na qualidade das demonstrações contábeis.

## CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIA

Abaixo estão relacionadas diferentes habilidades. Relacione a habilidade ao órgão de Governança Corporativa que julgares pertinente ao exercício da função. A mesma habilidade pode ser relacionada a mais de um órgão de Governança Corporativa.

<b>HABILIDADES NECESSÁRIAS:</b>	Conselho de Administração	Comitê de Auditoria	Conselho Fiscal	Auditoria Interna	Auditoria Independente
10) Possuir experiência em gestão de riscos e controles internos.					
11) Possuir conhecimentos de finanças, contabilidade e auditoria.					
12) Possuir conhecimentos dos negócios da organização.					
13) Possuir conhecimento da área de marketing.					
14) Possuir experiências como executivo sênior.					
15) Possuir experiência em administração de crises.					
16) Possuir experiência em gestão de pessoas.					
17) Possuir conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa.					
18) É importante ter experiências anteriores na participação de conselhos ou comitês.					
19) Possuir habilidade de compreender a aplicação de princípios contábeis, principalmente em relação às estimativas contábeis, reconhecimento de receitas e despesas.					

Continue lendo as afirmativas abaixo e assinale a opção que mais se aproxima de sua percepção adotando a seguinte escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Discordo ligeiramente
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo ligeiramente
- 6 – Concordo parcialmente
- 7 – Concordo totalmente



<b>EDUCAÇÃO CONTINUADA:</b>							
20) Um programa de educação continuada para o órgão de governança contribui positivamente para a qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7

O 4º bloco de questões está relacionado com o **PODER**, abordado sob cinco subcategorias: a) Interferência/Relacionamento com auditoria; b) Participação/Ingerência; c) Remuneração/Compensação; d) Rituais de gerenciamento; e) Aprovação/Divulgação das demonstrações contábeis.

Reforçamos que as afirmações devem ser relacionadas com a possibilidade destas possuírem impacto na qualidade das demonstrações contábeis.

## **PODER**

### **a) INTERFERÊNCIA/RELACIONAMENTO COM AUDITORIA**

<b>Seleção dos auditores independentes:</b>							
21) A especialidade da empresa de auditoria no ramo de atividade da empresa contratante constitui-se em aspecto relevante na seleção dos auditores independentes.	1	2	3	4	5	6	7
22) A responsabilidade da seleção dos auditores independentes deve ser do comitê de auditoria.	1	2	3	4	5	6	7
23) A prática de rodízio de empresas de auditoria contribui para a qualidade das Demonstrações Contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Subordinação dos auditores internos:</b>							
24) A auditoria interna deve estar subordinada diretamente a(o): a) Conselho de administração b) Comitê de auditoria c) Comitê de auditoria e ter acesso permanente com o conselho de administração. d) Executivo principal da empresa (diretor-presidente) e) Executivo principal e ter acesso permanente com o conselho de administração, comitê de auditoria e ao conselho fiscal							
<b>Procedimentos de análise dos trabalhos, das demonstrações e dos pareceres:</b>							
25) O comitê de auditoria deve avaliar e aprovar os programas de trabalho a serem realizados pela auditoria interna.	1	2	3	4	5	6	7
26) O comitê de auditoria deve avaliar periodicamente o escopo dos trabalhos de auditoria.	1	2	3	4	5	6	7
27) O comitê de auditoria deve examinar os trabalhos de auditoria propostos pela diretoria a serem realizados pela empresa de auditoria independente.	1	2	3	4	5	6	7
28) O comitê de auditoria deve examinar os trabalhos de não auditoria (extra-auditoria) propostos pela diretoria a serem realizados pela empresa de auditoria independente.	1	2	3	4	5	6	7
29) A avaliação do desempenho da auditoria interna deve ser realizada exclusivamente pelo comitê de auditoria.	1	2	3	4	5	6	7
30) É prudente recorrer a um especialista para opinar sobre alguma matéria que lhe falte <i>expertise</i> .	1	2	3	4	5	6	7

### **b) PARTICIPAÇÃO/INGERÊNCIA**

<b>Criação de Comitês:</b>							
31) A existência de comitês especialistas (estratégico, riscos, auditoria, remuneração etc.) contribui para a qualidade das demonstrações contábeis, pois permite que os membros do Conselho de Administração tenham mais tempo para dedicar aos relatórios.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Monitoramento e gestão de riscos:</b>							
32) Deve-se estabelecer uma política formal de monitoramento e gestão de riscos.	1	2	3	4	5	6	7
33) O estabelecimento de processos de monitoramento de riscos contínuos combinados com avaliações independentes contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7

34) O alinhamento dos trabalhos de auditoria interna e externa com os processos de gestão de riscos da empresa contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

### c) REMUNERAÇÃO/COMPENSAÇÃO

<b>Definição de pacotes de benefícios de executivos e do conselho de administração:</b>							
35) A definição de pacotes de benefícios a executivos e ao conselho de administração, vinculados de forma clara e objetiva com o atingimento de metas de curto e longo prazo, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
36) A remuneração variável com base nos resultados de curto prazo para o conselho de administração reduz a qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
37) A qualidade das demonstrações contábeis é afetada positivamente quando a estrutura de incentivos da remuneração do conselho de administração é diferente daquela empregada para os executivos.	1	2	3	4	5	6	7
38) As metas e métricas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas.	1	2	3	4	5	6	7
39) A divulgação individual ou em blocos da remuneração dos conselheiros, separado daquele relativo à remuneração dos executivos, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7

### d) RITUAIS DE GERENCIAMENTO

<b>Frequência de reuniões:</b>							
40) A existência de uma agenda de reuniões definidas para os diferentes agentes de governança corporativa, com definições prévias de datas, assuntos, duração, contribui para a qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7

#### **Para as demais questões relacionadas à frequência de reuniões deve ser selecionada somente uma das alternativas dadas:**

41) A frequência ideal de reuniões do conselho de administração para tratar de assuntos de interesse da empresa, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário							
42) A frequência ideal de reuniões do Conselho de Administração com o Conselho Fiscal para desenvolver uma agenda de trabalho e tratar de assuntos de interesse comum, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário							
43) A frequência ideal com que o Conselho de Administração deve se reunir somente com seus membros independentes, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Sempre que necessário e) Não se faz necessário							
44) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria para tratar de assuntos de interesse da empresa, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário							
45) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria com os executivos da empresa para esclarecimentos sobre informações financeiras, negócios e seus riscos, possíveis fraudes e aspectos relativos ao código de conduta, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de:							

a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário
46) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria com os Auditores Internos para discutir assuntos relacionados aos trabalhos da auditoria, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário
47) A frequência ideal de reuniões do Comitê de Auditoria com os Auditores Independentes para discutir assuntos relacionados aos trabalhos de auditoria, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Sempre que necessário e) Somente no momento da contratação dos serviços
48) A frequência ideal de reuniões do Conselho Fiscal para tratar de assuntos de interesse da empresa, de modo que reflita na qualidade das demonstrações contábeis é de: a) Mensalmente b) Trimestralmente c) Semestralmente d) Depende da dinâmica da empresa e) Sempre que necessário

Continue lendo as afirmativas abaixo e assinale a opção que mais se aproxima de sua percepção adotando a seguinte escala:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Discordo ligeiramente
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo ligeiramente
- 6 – Concordo parcialmente
- 7 – Concordo totalmente

<b>Canal de Denúncias/Ouvidoria:</b>							
49) A implementação de mecanismos para receber, reter e tratar informações e denúncias reflete na qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
50) Deve-se ter mecanismos que agilizem as investigações e dêem resposta em tempo razoável.	1	2	3	4	5	6	7
51) A auditoria interna se constitui no agente mais indicado para gerir o canal de denúncias.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Relacionamentos dos agentes de Governança Corporativa:</b>							
52) A participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna reflete na qualidade das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
53) O Comitê de Auditoria não deve se envolver nas funções executivas da diretoria. Sua atuação deve ser pautada por recomendar melhorias e apresentar opiniões relacionadas aos aspectos relativos à produção de informações para o mercado, aos controles internos e à gestão de riscos.	1	2	3	4	5	6	7

### e) APROVAÇÃO/DIVULGAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

<b>Crítérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas:</b>							
54) O Conselho de Administração deve participar na definição dos critérios de reconhecimento e mensuração de ativos, passivos, receitas e despesas.	1	2	3	4	5	6	7
55) O comitê de auditoria deve avaliar e comparar as práticas contábeis adotadas pela empresa e submetê-las à aprovação do Conselho de Administração.	1	2	3	4	5	6	7
56) O comitê de auditoria deve validar a abrangência, o conteúdo e a clareza das notas explicativas, de modo que atendam não só aos requerimentos legais e regulamentares, mas os usuários das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
57) O comitê de auditoria deve avaliar mudanças de práticas contábeis e obter entendimento quanto a tratamentos alternativos adotados pela diretoria, o motivo pelo qual foram adotados e a opinião dos auditores independentes sobre essa alternativa.	1	2	3	4	5	6	7
58) É prudente criar um Comitê de Políticas Contábeis, visto que as métricas, os modelos de precificação e os desafios de divulgação não são tão evidentes como eles pareciam ser no passado.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Nível de evidenciação de informações:</b>							
59) O comitê de auditoria deve analisar as demonstrações contábeis e as notas explicativas antes da aprovação e divulgação inclusive as demonstrações contábeis intermediárias ou para fins especiais e Informações Trimestrais - ITRs.	1	2	3	4	5	6	7
60) O comitê de auditoria deve acompanhar o processo de emissão e publicação dos distintos relatórios gerados, quanto aos requisitos legais de integridade, tempestividade e consistência, entre os documentos produzidos para públicos distintos.	1	2	3	4	5	6	7
61) O comitê de auditoria deve revisar previamente, junto aos responsáveis por sua preparação e revisão, com ênfase tanto no seu conteúdo quanto no seu processo de elaboração, fatos relevantes ou comunicados a serem divulgados, inclusive aqueles exigidos por agências reguladoras.	1	2	3	4	5	6	7
62) O comitê de auditoria deve monitorar a transparência dos dados divulgados ao mercado, bem como a integridade e a qualidade das informações.	1	2	3	4	5	6	7
63) O comitê de auditoria deve acompanhar as discussões durante o processo de elaboração das demonstrações contábeis e o envolvimento da diretoria e do auditor independente.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Tempestividade da divulgação:</b>							
64) O conselho de administração deve criar mecanismo de monitoramento do atendimento dos prazos legais de divulgação e publicação das demonstrações contábeis.	1	2	3	4	5	6	7
65) Nas empresas que optam por antecipar a divulgação das demonstrações contábeis há maior risco de erro, de modo que o comitê de auditoria deva adotar cuidados adicionais, como, por exemplo: evitar protelar para o final do exercício decisões que possam afetar o fechamento das demonstrações contábeis; antecipar trabalhos de auditoria que puderem ser realizados antes do fechamento do exercício etc.	1	2	3	4	5	6	7

#### **Fechamento:**

Agradecemos a sua participação nesta pesquisa do Doutorado em Ciências Contábeis e Administração da FURB com a contribuição do IBGC.

Sua contribuição será de grande valia no entendimento de ações que possam impactar na qualidade das demonstrações contábeis.

Muito obrigado!

Cordialmente,  
Paulo Roberto da Cunha  
Doutorando em Ciências Contábeis e Administração  
do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da FURB

Francisco Carlos Fernandes  
Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP  
Professor do Doutorado em Ciências Contábeis e Administração da FURB

- Eu aceito e permito que estes dados sejam utilizados para análise da tese, ficando assegurado meu anonimato.  
 Eu não aceito e não permito que estes dados sejam utilizados para análise da tese.

Favor informar seus dados para que seja possível o envio do resultado da pesquisa.

Nome completo (opcional):
E-mail (opcional):

## APÊNDICE E - CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA SOLICITAÇÃO DO PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a)

Sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau e estou engajado em um projeto de pesquisa intitulado “Percepção das Características e Ações dos Agentes da Governança Corporativa na Qualidade das Demonstrações Contábeis”. A orientação do trabalho é de responsabilidade do Prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes.

O objetivo geral da tese é sistematizar um conjunto de ações dos diferentes agentes de governança corporativa que possa contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis.

Diversas etapas da pesquisa já foram percorridas. Atualmente o trabalho está na fase que trata da validação da proposta de ações que contribuem para a qualidade das demonstrações contábeis. Para tanto encaminharemos um questionário aos agentes pesquisados: membros do conselho de administração, do conselho fiscal, do comitê de auditoria, da auditoria interna e auditores independentes.

Assim, para verificar se o instrumento está adequado ao objetivo da pesquisa, precisamos realizar um pré-teste. Trata-se de um momento importante da pesquisa que possibilitará averiguar a adequação e clareza das perguntas. Nesse sentido contamos com sua colaboração que terá uma função muito importante, possibilitando que o questionário seja melhorado.

O questionário está disponível por meio do link: <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dGU1MmxNNGJqX2V3c1RNQU9rSjBY1WGc6MQ>.

Na sequência haverá a necessidade de realizar alguns questionamentos para verificação de suas impressões acerca do questionário.

Essa contribuição poderá ser feita via e-mail por meio do link: <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dDZ6NVZNVzIEdkRrX0hWdm9NMHY1WGc6MQ>.

Agradeço a sua participação e me coloco a disposição para esclarecer qualquer dúvida.

Cordialmente,

Paulo Roberto da Cunha  
Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pelo  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da  
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

## APÊNDICE F - ANÁLISE DO PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

### AVALIAÇÃO DO PRÉ-TESTE DO INSTRUMENTO DA PESQUISA INTITULADA PERCEPÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS E AÇÕES DOS AGENTES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA QUALIDADE DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

- 1) Como você se sentiu ao responder o questionário?
- 2) Qual a sua percepção em relação a divisão de perguntas por blocos de questões?
- 3) De maneira geral, qual foi a sua compreensão das perguntas realizadas?
- 4) A escala de 5 pontos utilizada (1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Indiferente; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente) se apresentou adequada?
- 5) Você acha que haveria uma forma melhor de apresentar as perguntas? Qual (is)
- 6) Quanto tempo em média você gastou para responder o questionário?
- 7) Você tem algum comentário adicional que possa contribuir na melhoria do questionário?

Muito obrigado.

Paulo Roberto da Cunha  
Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pelo  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da  
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

APÊNDICE G - CARTA DE SOLICITAÇÃO DE APOIO AO IBGC PARA A APLICAÇÃO  
DO QUESTIONÁRIO

Blumenau (SC), 13 de dezembro de 2010.

Ao  
INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA  
A/C: Sra. Heloísa

Venho por meio deste me apresentar como Coordenadora do curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Apresento também o aluno Paulo Roberto da Cunha, doutorando em Ciências Contábeis e Administração que está em fase de elaboração de sua tese sob orientação do prof. Dr. Francisco Carlos Fernandes.

O objetivo geral da tese é sistematizar um conjunto de ações dos diferentes agentes de governança corporativa que possa contribuir para a qualidade das demonstrações contábeis.

Diversas etapas da pesquisa já foram percorridas. Uma etapa específica, se trata da validação da proposta de um conjunto de ações identificadas por diferentes agentes de governança corporativa. Para tanto, será necessário o envio de questionários para diversos agentes pesquisados: membros do conselho de administração, do conselho fiscal, do comitê de auditoria e da auditoria interna das empresas classificadas no Novo Mercado no nível de Governança Corporativa da BOVESPA.

Nesse aspecto, solicitamos o apoio e contribuição do IBGC nessa etapa de envio dos questionários ao entender que a identificação e participação desta instituição dará maior respaldo e sucesso no processo.

Sua contribuição será valiosa para que nosso aluno possa concluir com êxito seus estudos. Assim transcrevo os dados do aluno e de seu orientador para possíveis contatos:

Paulo Roberto da Cunha (Doutorando)  
[paulocsa@furb.br](mailto:paulocsa@furb.br)

Francisco Carlos Fernandes, Dr. (Orientador)  
[franciscofernandes@furb.br](mailto:franciscofernandes@furb.br)

Grata pela colaboração

Ilse Maria Beuren, Dra.  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da  
Universidade Regional de Blumenau (FURB)