

# **Controladoria e a coordenação das relações contratuais: um caminho para integração de ferramentas gerenciais na minimização de custos de transação**

**Ely Célia Corbari** (UFPR) - ely\_celia@hotmail.com

**Cristiane Mallmann Huppés** (UFPR) - cristiane\_huppés@hotmail.com

## **Resumo:**

*O presente estudo discute conceitos de controladoria visando a aplicação de ferramentas gerenciais para a minimização de custos de transação. Também são discutidos assuntos inerentes a Nova Economia Institucional e aspectos dos Custos de Transação, cujas características dos indivíduos envolvidos e ambiente transacional necessitam ser compreendidos para serem geradas e geridas informações que dêem suporte a minimização destes custos. Desta forma, no presente estudo é abordado o papel da controladoria como minimizadora, não só dos custos de produção, mas também, dos custos de transação. A Controladoria mediante sua missão otimizadora dos resultados globais da empresa, por meio de seus instrumentos de gestão: planejamento, controle, informação e avaliação de desempenho, têm condição de coordenar as relações contratuais, permitindo identificar, mensurar e divulgar informações referentes aos riscos e possibilidade de estruturas de governanças e, por conseqüência, à minimização dos custos de transação envolvidos nas relações contratuais.*

**Palavras-chave:** *Controladoria. Custos de Transação. Relações Contratuais.*

**Área temática:** *Desenvolvimentos Teóricos em Custos*

## **Controladoria e a coordenação das relações contratuais: um caminho para integração de ferramentas gerenciais na minimização de custos de transação**

### **Resumo**

O presente estudo discute conceitos de controladoria visando a aplicação de ferramentas gerenciais para a minimização de custos de transação. Também são discutidos assuntos inerentes a Nova Economia Institucional e aspectos dos Custos de Transação, cujas características dos indivíduos envolvidos e ambiente transacional necessitam ser compreendidos para serem geradas e geridas informações que dêem suporte a minimização destes custos. Desta forma, no presente estudo é abordado o papel da controladoria como minimizadora, não só dos custos de produção, mas também, dos custos de transação. A Controladoria mediante sua missão otimizadora dos resultados globais da empresa, por meio de seus instrumentos de gestão: planejamento, controle, informação e avaliação de desempenho, têm condição de coordenar as relações contratuais, permitindo identificar, mensurar e divulgar informações referentes aos riscos e possibilidade de estruturas de governanças e, por consequência, à minimização dos custos de transação envolvidos nas relações contratuais.

Palavras-chave: Controladoria. Custos de Transação. Relações Contratuais.

Área Temática: Desenvolvimentos Teóricos em Custos

### **1 Introdução**

Avaliar a eficiência de uma organização depende de quão apta ela se mostra para reagir às mudanças do meio ambiente, ou seja, em adaptar-se. De acordo com a teoria dos sistemas, nenhuma organização existe no vácuo ou é autônoma e livre em seu funcionamento, pelo contrario, cada organização vive e opera em um ambiente e depende dele para sobreviver. Na mesma linha, a teoria da contingência defende que a estrutura dinâmica da organização é totalmente dependente das condições ambientais. As organizações bem sucedidas são aquelas capazes de se ajustar às pressões, coações e contingências do ambiente em que opera, aproveitando as oportunidades que ele lhes oferece.

As organizações que não conseguem a adaptabilidade e a flexibilidade que o ambiente empresarial exige, correm riscos de sobrevivência. Por outro lado, ambientes empresariais complexos e competitivos são permeados de relações contratuais e passíveis de conflitos entre os agentes econômicos envolvidos nas transações. Os gestores deparam-se constantemente com diversos conflitos que emergem das relações estabelecidas com o mercado e *stakeholders*. Estes conflitos não geram, necessariamente, uma quebra de relações, mas sim, mecanismos de coordenação que possibilitem a minimização de possíveis custos de transação às partes envolvidas na negociação.

Neste sentido, a coordenação deve ser compreendida como ações que proporcione um funcionamento ordenado dentro de um conjunto de atividades que tendem a resultados harmoniosos. O controle das relações ocorre pelo monitoramento dos acordos estabelecidos onde devem estar contempladas variáveis de poder, domínio e autoridade. De uma relação com o mercado e *stakeholders* espera-se haver conexão, ou seja, uma relação lógica e de

coerência. Para firmar estas relações existem os contratos que são acordos de delimitação de direitos e deveres, estabelecidos de forma explícita ou implícita.

Ora, se a coordenação proporciona um funcionamento dos elementos de forma direcionada, ordenada e harmoniosa, sendo possível monitorar e ter domínio sobre os acordos estabelecidos. Se as informações são abrangentes e relacionam fatos, objetos e indivíduos uns aos outros e, tudo isso amarrado a contratos que contemplem direitos e deveres das partes, logo não existe o risco de não efetivação dos contratos. Sendo assim não há necessidade de controle e não existem custos de transação nas negociações.

Entretanto, esta é uma condição ideal de relações contratuais, mas não real no atual ambiente de negócio permeado de competitividade. Nas relações contratuais existem diversidades de jogos de linguagem que oportunizam os agentes a atribuição de significados divergentes aos acordos realizados, o que, certamente, resultará em conflitos.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo apresentar uma proposta normativa tentativa sobre o papel da controladoria no apoio à gestão dos custos de transação, buscando identificar quais as ferramentas contábeis gerenciais que a controladoria dispõe para ser utilizadas pelas empresas na coordenação das relações contratuais internas e externas na minimização dos custos de transação.

A hipótese orientadora dessa pesquisa é de que a Controladoria como órgão que possui acesso às informações gerenciais e, mediante sua missão otimizadora dos resultados globais da empresa por meio dos seus instrumentos de gestão, tem condição de coordenar as relações contratuais, permitindo identificar, mensurar e divulgar informações referentes aos riscos e, por consequência, aos custos de transação envolvidos nas relações contratuais.

O estudo torna-se relevante uma vez que, a redução dos riscos do não cumprimento do contrato implica na redução dos custos de transação, sendo, por esse motivo, um elemento de eficiência na concorrência entre empresas. Ganhos em eficiência podem ser obtidos via minimização do custo de produção, mas são alcançados, também, por meio da coordenação de contratos, optando por realizá-los de forma hierarquizada ou via mercado, através da análise custo-benefício. Desta forma, a competitividade empresarial pela estratégia de custos não está relacionada apenas aos custos de produção, mas, também, aos custos de transação.

No que diz respeito a metodologia, conforme Gil (2006), quanto aos objetivos é classificada como exploratória que proporciona familiaridade com o problema, na expectativa de torná-lo explícito e da possibilidade de construir hipóteses. Quanto aos procedimentos é uma pesquisa bibliográfica com aplicação do método dedutivo para indicar propostas de ferramentas gerenciais no uso de minimização dos custos de transação, aproximando à linha de pesquisa da Nova Economia Institucional com a linha de pesquisa em Controladoria.

## **2 Nova Economia Institucional e os custos de transação**

A firma na teoria econômica convencional é vista como mera função de produção, sendo restrita ao local que reúne fatores de produção que são processados em um determinado bem ou serviço. A firma, na teoria econômica clássica, é indiferente ao ambiente institucional. Os agentes econômicos são fieis aos seus compromissos e agem racionalmente e com plena informação. Neste contexto, os termos de uma transação são completos e se fazem cumprir sem custos, havendo assim, ausência de custos de transação.

Em 1937, Ronald Coase, por meio de sua obra *The Nature of the Firm*, enriqueceu a visão da firma sugerindo que a emergência da firma devia-se aos custos de usar o mercado, ou seja, de descobrir os preços relevantes de negociar e concluir um contrato para cada transação, e de garantir o cumprimento dos mesmos. A firma passa a ser vista, então, como um conjunto de contratos inter-relacionados regendo transações, onde é balanceado constantemente o custo de usar o mercado com o custo da produção interna.

A ECT - Economia dos Custos de Transação, também chamada de Teoria dos Custos de Transação, defendida por Coase, representa um significativo rompimento de pressupostos com a economia neoclássica, dando origem a Nova Economia Institucional – NEI. Sob a concepção da NEI a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico (impõe as regras e as restrições). Assim, as instituições condicionam o funcionamento do sistema econômico com regras (normas) formais (constituições, leis, direitos de propriedade) e informais (sanções, tabus, costumes).

Esse novo ambiente em que a firma opera sob a NEI é diferente da corrente institucionalista tradicional. Williamson (1993, p. 3) critica a pressuposição neoclássica de custo de transação igual a zero, afirmando ser uma ficção. Segundo ele, os arranjos institucionais de governança são uma resposta minimizadora de ambos os custos, os de transação e os de produção. Assim, as organizações, ao se estruturarem, levam em conta não só os custos associados à produção interna, mas também os custos burocráticos (de transação) e compara-os com os custos de realização via mercado. Nesta perspectiva, a firma é vista como função de produção (transformação de insumos em produtos) e de transação (compra e venda), optando pelo mercado quando este se apresentar com um custo inferior ao de internalizar as atividades (hierarquização).

Williamson (1993, *apud* Zylberstajn, 1995, p.15) define custo de transação como:

“os custos ex-ante de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos ex-post dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico”.

Tais custos estão presentes nas relações internas da firma, vista também como contratos, assim como, nas relações externas. A fim de minimizar os custos de transação, as organizações passam por escolhas (*trade-off*) entre verticalizar (produção interna) ou deixar a atividade a cargo de terceiro contratando no mercado. Somente se o benefício líquido da oferta interna for positivo ela deverá desistir do mercado e internalizar a produção. É possível, ainda, a forma híbrida - intermediária entre a integração vertical e a contratação via mercado – em que a empresa coordena, via alianças, contratos de longo prazo e outras formas de coordenação (CARDOSO; AQUINO, 2006).

A existência do custo de transação parte do pressuposto de que uma transação freqüentemente sujeita as partes envolvidas ao risco de que elementos acordados entre elas não se efetivem, e que as partes não observam esse risco passivamente, criam mecanismos e estruturas de governança que tem por objetivo último a redução de tais riscos e suas conseqüências. Para Farina, Azevedo e Saes (1997) a ECT estuda como parceiros em uma transação protegem-se dos riscos associados às relações de troca. A redução dos riscos implica a redução dos custos de transação, sendo, diretamente por esse motivo, um elemento de eficiência na concorrência entre empresas.

Para compreender os elementos que freqüentemente sujeitam as partes envolvidas ao risco que os contratos não se efetivem, faz-se necessário compreender os pressupostos fundamentais dos custos de transação que estão relacionados ao comportamento do indivíduo e as características de uma transação.

### **3 Pressupostos comportamentais**

O ponto de partida para a existência de custos de transação é o reconhecimento de que os agentes econômicos são racionais – porém limitadamente – e oportunistas. De um lado, assumindo-se a racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos, na medida em que será impossível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras

relativas à transação. Por outro lado, os agentes econômicos são oportunistas, sujeitando as partes envolvidas na transação ao comportamento aético.

Williamson (1985) classifica a racionalidade em três níveis: i) racionalidade forte, de origem no pensamento econômico ortodoxo, defende que os indivíduos possuem uma racionalidade ilimitada (plena), sendo capazes de absorver e processar toda a informação disponível; ii) racionalidade limitada ou semiforte, em que assume que os indivíduos agem racionalmente, mas de modo limitado; a racionalidade orgânica ou racionalidade fraca; iii) a racionalidade fraca, considera que a capacidade racional dos indivíduos não é suficiente para direcionar a escolha de um quadro institucional com a finalidade de amenizar problemas contratuais *ex-post*, dado que os elementos não são desenhados com a finalidade de lidar com essa incompletude.

A teoria dos custos de transação fundamenta-se na racionalidade limitada do agente econômico. Fiani (2002, p.269) expõe que “o comportamento humano, ainda que sendo intencionalmente racional, enfrenta limitações”. Estas limitações possuem “fundamentos neurofisiológicos (que limitam a capacidade humana de acumular e processar informações) e de linguagem (que limitam a capacidade de transmitir informações)”.

O segundo pressuposto comportamental que permeia os custos de transação é o comportamento oportunístico dos agentes econômicos. Williamson (1985, p. 47) diferencia o oportunismo em três níveis: i) auto-interesse forte, onde não há restrições ao comportamento egoísta e aéticos dos agentes econômicos; ii) auto-interesse semi-forte, em que os termos acordados, tanto antes quanto durante a execução, seriam respeitados e preservados; e iii) auto-interesse fraco, caracterizado como obediência por não existir auto-interesse.

A teoria dos custos de transação fundamenta-se no auto-interesse forte, onde mentir, enganar, trapacear são ações esperadas se forem do interesse do indivíduo. Isso não significa que a ECT considera todos os atores econômicos como sendo sempre oportunistas, mas sim que, algum indivíduo pode comportar-se de forma oportunística e que há um custo para distinguir os que são propensos ao oportunismo dos que não o são.

O comportamento oportunístico está diretamente relacionado à racionalidade limitada. Como os agentes econômicos não conseguem prever todas as contingências futuras relativas a uma transação, dado o limite de sua capacidade racional, os contratos são, necessariamente, incompletos e exigem, conseqüentemente, renegociações futuras. O oportunismo implica que as partes podem se aproveitar de uma renegociação, agindo aeticamente e, por conseqüência, impondo perdas à sua contraparte na transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Contratos incompletos ficam expostos a ações que demandam monitoramento, uma vez que, menos completos e com mais lacunas, estão mais sujeitos a atitudes oportunísticas das partes envolvidas. Estes custos de monitoramento caracterizam-se como custos de transação. Por outro lado, para evitar contratos incompletos, há um custo elevado para captar todas as informações necessárias a fim de prever todos os acontecimentos futuros.

A literatura econômica reconhece duas formas de oportunismo: oportunismo *ex-ante*, isto é, antes da transação de ocorrer, e oportunismo *ex-post*, ou seja, depois de realizada a transação. Farina, Azevedo e Saes (1997, p.78) corrobora expondo que o oportunismo *ex-ante*, chamado de seleção adversa, ocorre quando uma parte age aeticamente antes de efetivar a transação, e *ex-post*, denominado *moral hazard*, quando o comportamento aético se verifica durante a vigência do contrato.

#### **4 Características das transações**

As transações diferem uma das outras. Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 81), esse é “o motivo fundamental para explicar a existência de diferentes estruturas de governança para reger cada transação, como mercado *spot*, contratos ou integração vertical”.

Essa diversidade contratual é explicada pelos atributos das transações, que são: frequência, incerteza e especificidade de ativos.

Ativos específicos dizem respeito àqueles que não são reempregáveis a não ser com perda de valor. Por tornarem-se mais arriscado, criam uma relação de dependência entre as partes. Essa característica, aliada ao pressuposto de oportunismo e à incompletude dos contratos decorrente da racionalidade limitada, torna o investimento, nesses ativos, sujeitos a risco e problemas de adaptações, gerando custos de transação (KATO; MARGARIDO, 2000).

Fiani (2002, p.281) relata a existência de quatro fontes de especificidades de ativos que, embora estas não esgota o universo de possíveis especificidades, explicam grande parte dos problemas de dependência bilateral e suas conseqüências sobre os custos de transação, que são: i) especificidade de localização, relacionados à localização da cadeia produtiva visando minimizar o custo com estocagem e transporte; ii) especificidade física, que refere-se aos *design* que reduzem o valor do ativo em uma aplicação alternativa; iii) especificidade de capital humano, relacionado a toda forma de capital humano específico a uma determinada atividade; e iv) especificidade de ativos dedicados, surge nos casos em que o fornecedor faz um investimento que, exceto pela perspectiva da venda de uma quantidade expressiva de produtos para um determinado cliente, não seria feito.

Farina, Azevedo e Saes (1997, p.87) acrescentam mais duas especificidades, que são: a) especificidade de marca, que se refere ao capital – nem físico nem humano – que se materializa na marca de uma empresa; ii) especificidade temporal, em que o valor de uma transação depende, sobretudo, do tempo em que ela se processa.

Os ativos que se caracterizam por apresentar alta especificidade possuem elevado custo de oportunidade (*sunk cost*) uma vez que são concebidos para utilização exclusiva na realização de determinadas tarefas e em conseqüência, perdem rapidamente seu valor diante de usos alternativos. Quanto maior for o nível de investimento específico envolvido numa transação, maior será a ameaça do oportunismo. Quanto maior é a ameaça do oportunismo, menor a probabilidade da governança via mercado reduzir efetivamente essa ameaça, sendo mais provável que a estrutura de governança hierárquica seja escolhida, apesar dos custos adicionais.

Os ativos específicos dependem da continuidade das transações para compensar o investimento feito no empreendimento, ou seja, possuem uma dependência bilateral. Deste modo, a segunda característica das transações é a sua frequência. A frequência diz respeito a regularidade (repetições) e a intensidade em que as transações se manifestam no tempo. Enquanto umas transações se caracterizam em um único ponto no tempo, outras são recorrentes.

Para Farina, Azevedo e Saes (1997, p. 87) a repetição de uma mesma espécie de transação “é um dos elementos relevantes para a escolha da estrutura de governança adequada a essa transação”, cuja importância se manifesta em dois aspectos: a) a diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações; e, b) a possibilidade de construção de reputação dos agentes envolvidos na transação. Para os autores, a repetição das transações possibilita também: a) que as partes adquiram conhecimento uma das outras, o que reduz a incerteza; b) que se construa uma reputação em torno de uma marca, o que cria um ativo específico; e, o mais importante, c) que se crie, em alguns casos, um compromisso confiável entre as partes em torno do objetivo comum de continuidade da relação.

A incerteza, última característica das transações, mas não menos importante, é uma característica do ambiente complexo, diferente da racionalidade limitada que é uma característica do indivíduo. Para North (1990), a incerteza corresponde ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros.

Farina, Azevedo e Saes (1997, p.91) expõem que é possível distinguir três tratamentos diferentes ao conceito de incerteza: i) o risco, que diz respeito à variância de uma dada

distribuição de probabilidades; ii) impossibilidade de definição de uma distribuição de probabilidade; e iii) quando as informações relevantes ao contrato são assimétricas e incompletas.

A incerteza, enquanto desconhecimento quanto naquela que enfatiza assimetria informacional, tem o papel de revelar os limites da racionalidade e, portanto, evidenciar a incompletude dos contratos e, por isso, está intimamente ligada ao pressuposto comportamental de racionalidade limitada. Quanto maior a incerteza, maior o número de contingências futuras e, portanto, mais complexa é a elaboração de um conjunto de contratos contingentes.

A incerteza torna o problema de racionalidade limitada mais evidente. Sem a incerteza a racionalidade limitada é irrelevante, pois as diferentes partes envolvidas na transação poderiam antecipar precisamente como uma transação, os direitos e as responsabilidades evoluiriam ao longo do tempo. Assim, quanto mais complexo é o ambiente maior é a chance dos contratos serem incompletos, em virtude da incerteza que cerca as transações. Quanto maior é a incompletude dos contratos, maiores são as chances de atitudes oportunistas.

Desta forma, racionalidade limitada, complexidade e incerteza têm como consequência assimetria de informação. Entretanto, estas características não bastam para gerar problemas no funcionamento dos mercados. Faz-se necessário, ainda, que os ativos sejam específicos. Quanto maior a especificidade dos ativos menor é o número de produtores capazes de ofertá-los e de demandantes interessados em adquiri-los.

A presença dos pressupostos comportamentais - racionalidade limitada e oportunismo - aliados às características de transação - complexidade, incerteza e ativos específicos - acarretando pequeno número (*small numbers*) de transações e dificultam a sua contratação, refletindo em altos custos de transação para evitar contratos incompletos e ações oportunística pelos agentes econômicos envolvidos.

## **5 Controladoria e coordenação das relações contratuais**

Mosimann e Fisch (1999) conceituam controladoria como um conjunto de princípios, de procedimentos e de métodos oriundos de diversas ciências como: administração, economia, psicologia, estatística, destacando a contabilidade, onde juntas se ocupam da gestão econômica das empresas no intuito de orientá-las para a eficácia.

Penha e Parisi (2006) descrevem sobre a controladoria enquanto órgão administrativo, incumbindo a ela a atribuição de fornecer informações rápidas e precisas, bem como, ferramentas que auxiliem o processo de tomada de decisão e que forneça informações relevantes aos gestores na escolha da melhor alternativa de ação.

Figueiredo e Caggiano (2004) e Nakagawa (1993) não deixam explícito um conceito de controladoria, mas escrevem sobre as atribuições do profissional que trabalha na controladoria, intitulado de *controller*. Para Figueiredo e Caggiano (2004, p. 27) o controller “é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas funções não tenham que se restringir apenas às funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais”. Nakagawa (1993, p. 13) expõe que, ao desempenhar suas funções, ao organizar e reportar dados relevantes, o *controller* “exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa”.

Para gerir informações relevantes à tomada de decisão, faz-se necessário conhecer o ambiente em que a organização está inserida, visando possível coordenação contratual que minimize os custos de produção e de transação. Atkinson *et al* (2000, p. 568) descrevem que “é útil pensar na empresa moderna como um conjunto de contratos inter-relacionados entre

seus *stakeholders*” e salientam que pessoas com objetivos diferentes devem trabalhar reunidas em um conjunto de relações recíprocas, dentro de um processo de dar e receber.

Zylbersztajn (1995, p.32) salienta que “para qualquer transação que ocorra no mercado, significa dizer que um conjunto de direitos de propriedade foi transacionado”, os quais precisam ser delineados e protegidos da expropriação indevida pela outra parte. Desta forma, em todo contrato há um agente e um principal, cujas relações estão permeadas pela assimetria informacional e pelo comportamento oportunístico, podendo gerar conflitos que ultrapassem os limites da firma e necessitam de árbitros externos: as instituições.

Essas questões são tratadas pela teoria da agência, que foca os contratos entre os proprietários ou *stakeholders* (principal) e os gestores (agentes). Jensen e Meckling (1976) lançaram as bases fundamentais para o entendimento do conflito de agência entre o principal e o agente. Os autores expõem que uma relação de agência é como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em nome do principal, envolvendo a delegação de algum poder de decisão ao agente

Sob a teoria contratual da firma, a organização é vista como um conjunto de contratos entre os diversos participantes, onde cada participante oferece uma contribuição para a firma e, em troca, recebe uma parte do bolo. Empregados oferecem sua força de trabalho e recebem seus salários; acionistas contribuem com capital e recebem dividendos e ganhos de capital; fornecedores participam com produtos e serviços e recebem dinheiro; o governo oferece a estabilidade institucional e, em troca, recebe os impostos (LOPES; MARTINS, 2005).

Entretanto, nas relações contratuais existem diversidades de jogos de linguagem que oportunizam os agentes a atribuição de significados divergentes aos acordos realizados. Aliado a isso está à racionalidade limitada do agente, que limita a capacidade humana de acumular, processar e repassar todas as informações necessárias à formalização de contratos completos. A complexidade e a incerteza do ambiente tornam o problema de contratos incompletos mais evidentes. Os conflitos entre os agentes econômicos envolvidos em uma transação tornam-se mais propensos na medida em que aumenta a assimetria de informação, pois dela decorre a incompletude contratual e a ação oportunista dos agentes.

No atual ambiente de negócios, que é de extrema competição, os gestores deparam-se a todos os instantes com diversos conflitos que emergem das relações estabelecidas com o mercado e *stakeholders*. Estes conflitos não geram, necessariamente, uma quebra de relação contratual, mas dá origem à necessidade de mecanismos de coordenação que possibilitem a minimização de possíveis custos de transação às partes envolvidas na negociação.

Entretanto, surgem os seguintes questionamentos: Quais são as informações relevantes que devem ser coordenadas a fim de minimizar os custos de transação? Qual é o papel da controladoria neste processo?

Zylberstajn (1995, p. 137) descreve que a coordenação possui duas dimensões: “a primeira considera os incentivos alocados aos agentes para obter-se resultados desejados e a segunda, o monitoramento dos agentes que supostamente realizarão determinada tarefa”. Primeiramente há a necessidade de coordenar os incentivos (recursos) que conduzirão a determinados resultados e, num segundo momento há a necessidade de monitorar as ações realizadas. Para o autor, os elementos que precisam ser coordenados são: frequência, incerteza, custos de produção, adaptabilidade e instituições.

O elemento frequência está vinculado à repetição e a intensidade da transação. Se uma transação é freqüente, os custos de ativos específicos investidos na transação acabam sendo diluídos ao longo do tempo por várias transações. Quanto maior o grau em que as transações forem recorrentes, maior a possibilidade de cobrir os custos fixos derivados da constituição de uma estrutura para atender determinado contrato.

A transação recorrente possibilita, também, a construção de reputação dos agentes envolvidos na transação, possibilitando que as partes adquiram conhecimento uma das outras,

o que reduz a incerteza; que se construa uma reputação em torno de uma marca, o que cria um ativo específico; e, o mais importante, que se crie, em alguns casos, um compromisso confiável entre as partes em torno do objetivo comum de continuidade da relação.

Nesta perspectiva, cabe a controladoria identificar a frequência de uma transação a fim de optar por uma estrutura de governança adequada a cada transação que minimize os custos de transação. De acordo com Fiani (2002), em transações que não envolvam especificidade de ativos devem ser efetuadas via mercado, independente de sua frequência. Entretanto, transações que envolvam ativos específicos sugerem governança bilateral (contratos por metas e objetivos); governança trilateral (contratos que especifiquem *ex-ante* a avaliação da execução da transação e a solução de eventual litígio); e estrutura unificada (realizada pela empresa). No entanto, em ativos muito específicos a opção deve ser pela governança unificada. As vantagens que uma governança unificada consiste na capacidade de adaptação e organização do “time” de produção. Porém “os custos associados ao modo unificado podem ser exemplificados pela presença de custos burocráticos e a perda de incentivos de mercado” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 147).

A incerteza, segundo elemento descrito por Zylberstajn (1995) refere-se definido como os distúrbios exógenos que afetam as transações. Quanto mais complexo for o ambiente, maior é o desconhecimento dos possíveis eventos futuros. Cabe a controladoria identificar a complexidade do ambiente e a frequência de uma transação. Se uma transação é recorrente, mesmo que o ambiente seja complexo, é possível que se construa reputação, o compromisso confiável entre as partes em torno de um objetivo comum, por meio de contratos bilaterais ou trilaterais. Porém, Farina, Azevedo e Saes (1997) recomendam que, quanto maior o grau de incerteza numa transação, mais difícil será o uso de contratos por meio da governança via mercado, levando a que se adote estrutura hierárquica de governança. Para solução dos problemas resultantes da incerteza, a controladoria pode sugerir, também, a diminuição da especificidade dos ativos envolvidos na transação, por meio da padronização, possibilitando a governança via mercado.

Os custos de produção também devem ser coordenados no que tange a mudanças tecnológicas, escala de produção e possíveis propósitos estratégicos de integração vertical. Cabe a controladoria fornecer informações aos gestores a respeito da mudança tecnológica e da escala de produção exigida pelos clientes e disponíveis no mercado. Antecipar-se ao mercado caracteriza-se como um dos fatores de competitividade e sucesso empresarial.

Além de estar sempre atendo ao mercado consumidor, a empresa necessita ser ágil na adaptação aos choques advindo do ambiente em que está inserida. A competitividade pela eficiência não está relacionada apenas à eficiência na produção de bens e serviços, mas principalmente, na rapidez que se mostra em reagir às mudanças do meio ambiente, em adaptar-se. Cabe a controladoria, por meio de seus múltiplos profissionais, estar atenta ao comportamento da economia regional, nacional e internacional, captando possíveis ondas de recessão e prosperidade econômica. Captar, também, o poder aquisitivo dos consumidores e suas preferências, visualizando o espaço para lançamento de novos produtos, bem como o fim do ciclo de vida de outros. Em relação a adaptabilidade, a controladoria pode sugerir diferentes modos de governança para lidar com o choque, ou seja, agilidade que as informações fluem, reação dos agentes ao impacto e, o apoio institucional ao processo de ajustamento.

Por fim, o quinto e último elemento denominado instituições, que diz respeito ao

conjunto de restrições formais e informais que regulam a interação humana na sociedade. O ambiente institucional é definido pelo conjunto das regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases da produção, troca e distribuição, i.e., as próprias regras do jogo social (ZYLBERSZTAJN, 1995, p.160).

Todo contrato é visto como um processo de troca, isto é, um acordo cujas partes procuram fazer com que a outra cumpra suas promessas. Entretanto, o cumprimento de um contrato não depende apenas que as partes exijam o cumprimento, mas também, que o ambiente institucional seja propício a tal cumprimento. Cardoso e Aquino (2006, p.203) expõem que “a literatura emprega o termo coerção (*enforcement*) para representar o grau de exigibilidade do contrato e do ambiente institucional para fazer valer o contrato, isto é, para fazer com que as partes cumpram o acordo”.

Por meio da análise do ambiente institucional de seu poder de *enforcement* para fazer valer o contrato, a controladoria possui elementos para definir a estrutura de governança (mercado a vista, contratos bilaterais ou trilaterais e hierarquização) adequada a cada transação. Conhecendo o ambiente institucional, a controladoria pode optar ou não pelos custos *ex ante* na elaboração de contratos detalhados que estipulem de forma exaustiva todos os procedimentos a serem adotados, a fim de evitar atitudes oportunistas.

Com base no exposto, a compreensão de empresa ultrapassa o entendimento de unidade produtora, passando a ser considerada um complexo de contrato regendo transações que surgem à medida que alguém necessite delas. Toda e qualquer negociação que envolva trocas caracterizam-se como relações contratuais. Neste sentido, a controladoria coordena as relações contratuais, indicando estruturas de governança que resultem em menor custo de transação, ao mesmo tempo em que, os agentes econômicos obtenham os resultados desejados. Faz-se necessário, também, a fim de evitar conflitos, que a controladoria monitore estas relações contratuais.

## **6 A Controladoria e a Minimização dos Custos de Transação**

A existência dos custos de transação decorre do pressuposto que uma transação freqüentemente sujeita as partes envolvidas ao risco de que os elementos acordados entre elas não se efetivem, e que há um custo para proteger-se desse risco. Estes custos chamam-se de custos de transação.

Guimarães, Parisi e Pereira (2005) expõem que o risco esta relacionada a uma condição na qual existe uma possibilidade de um desvio adverso de uma expectativa de resultado, está associado a algum fator negativo que possa impedir ou dificultar a realização do que foi planejado. Desta forma, para os autores, há risco quando os resultados são indeterminados, mas com possibilidade de ocorrências de eventos prejudiciais às relações contratuais.

Visto que a racionalidade dos agentes econômicos é limitada, os contratos são, necessariamente, incompletos, devido à impossibilidade de projetar todos os acontecimentos futuros, pois as transações são permeadas de elevado grau de dinamismo, incerteza e de complexidade, impossibilitando que sejam estabelecidos *ex-ant* todas as contingências que pode surgir ao longo do curso de uma transação. O risco de que os acordos não sejam cumpridos por uma das partes da relação contratual advém do pressuposto do comportamento oportunístico do agente em aproveitar-se da incompletude dos contratos para beneficiar-se.

Para Farina, Azevedo e Saes (1997, p.79) “o oportunismo implica que as partes podem se aproveitar de uma renegociação, agindo aeticamente e, por consequência, impondo perdas à(s) sua(s) contraparte(s) na transação”. Para a autora, o argumento da Economia dos Custos de Transação de que o comportamento humano é oportunista não implica necessariamente que todos os indivíduos portem-se de forma oportunística, nem tampouco que cada indivíduo porte-se de forma oportunística o tempo todo. Basta que haja a possibilidade de uma ação oportunística para que se justifique a inclusão de salvaguardas contratuais a fim de amenizar eventuais danos. Assim, o risco está estritamente ligado a incerteza do comportamento dos agentes no cenário futuro dos negócios.

O presente estudo parte da premissa de que o ambiente econômico se caracteriza: a) por ser incerto; b) apresentar riscos; c) o comportamento dos agentes tende a ser oportunístico; d) os agentes não dominam a totalidade das informações tecnológicas e de mercado e, portanto, a racionalidade dos agentes é limitada. Desta forma, a hipótese orientadora da presente pesquisa é de que a Controladoria, como órgão que possui acesso às informações gerenciais e, mediante sua missão otimizadora dos resultados globais da empresa por meio dos seus instrumentos de gestão, tem condição de coordenar as relações contratuais, permitindo identificar, mensurar e divulgar informações referentes aos riscos e, por consequência, aos custos de transação envolvidos nas relações contratuais.

A controladoria, por meio de sua missão, que é de “otimizar os resultados econômicos da organização, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas” (MOSIMANN; FISCH, 1999, p.90), tem como objetivo assegurar a eficácia da firma.

Pereira (2001, p.37) expõe que a eficácia é entendida “como a capacidade de atender quantitativamente e qualitativamente a determinada necessidade do ambiente”. Para entender como o ambiente influencia na organização é necessário entender as organizações como sistemas abertos, ou seja, como organismos em constante interação com seu meio, bem como o custo envolvido nestas transações.

Para Huppess, Corbari e Almeida (2007) a controladoria, para minimizar os custos de transação, deve atuar nos aspectos que geram riscos de que as transações não se efetivem. Assim, ela deve propiciar elementos que minimizem a racionalidade limitada e oportunismo, incerteza, bem como, gerenciar a especificidade dos ativos e a frequência das transações. A seguir, com base em Huppess, Corbari e Almeida (2007), são relacionados os fatores que dão origem aos custos de transação e o papel da controladoria:

- **Racionalidade Limitada:** emerge das limitações cognitivas do agente em acumular, processar e transmitir informações, resultando em contratos incompletos. Desta forma, a controladoria deve propiciar um sistema de informações que acumulem, processem e transmitam informações a respeito do ambiente interno e externo a fim de auxiliar os agentes econômicos na formulação de contratos mais completos e na decisão mais acertada entre produzir ou adquirir. As informações, a medida que diminuem os limites cognitivos dos agentes, possibilitam que as transações sejam conduzidas por meio do planejamento.
- **Oportunismo:** decorre do comportamento do indivíduo fundamentado no auto-interesse forte, onde mentir, enganar, trapacear são ações esperadas se forem do interesse do indivíduo. Desta forma, cabe a controladoria gerencial um sistema de informações gerenciais, contendo informações financeiras e não financeiras, que compõe o ambiente interno e externo da organização a fim de evitar contingências futuras que põe em risco as transações econômicas, decorrente do comportamento oportunístico do agente. Propiciar um sistema de controle e de informações relevantes que permitam reduzir as lacunas contratuais a fim de minimizar os custos monitoramento e evitar a ação oportunística *ex-ante* e *ex-post* do agente decorrente de revelação incompleta ou distorcida de informações.  
Como o comportamento oportunístico está diretamente relacionado à racionalidade limitada que, por sua vez, implica em contratos incompletos e, conseqüentemente, em renegociações futuras em que um dos agentes pode aproveitar-se agindo aéticamente impondo perdas à sua contraparte na transação, um sistema gerencial pode reduzir este risco. Um sistema gerencial contendo informações financeiras e não-financeiras relativas ao ambiente interno e externo à organização, possibilitam

informações que vão ao encontro da racionalidade limitada do agente na tomada de decisão sobre a condução das relações contratuais e seus respectivos monitoramentos. Desta forma, a minimização dos custos de transação presente nas relações contratuais se dá por meio da minimização da assimetria informacional.

Caso não haja informações suficientes para reduzir a ameaça do oportunismo, a controladoria deve identificar as ameaças do ambiente e, se o custo de hierarquizar for menor, deve propiciar informações aos gestores indicando as vantagens e desvantagens na opção pela estrutura de governança hierárquica.

- **Ativos Específicos:** quanto maior for o nível de investimento específico envolvido numa transação, maior será a ameaça do oportunismo, tendo em vista que são concebidos para utilização exclusiva na realização de determinadas tarefas e em consequência, perdem rapidamente seu valor diante de usos alternativos. Entretanto, a diferenciação pode ser um elemento competitivo. Desta forma, a controladoria, em conjunto com a área produtiva e de marketing, deve decidir entre a padronização ou não do produto. Como a opção pela padronização e aquisição via mercado pode não ser a melhor alternativa, a controladoria deve indicar relações de dependência bilateral de continuidade das transações para que o investimento feito no empreendimento seja compensado ao longo do tempo. Uma vez que, os ativos específicos envolvem menor número de produtores capazes de ofertá-los e os demandantes interessados em adquiri-lo, os contratos de dependências bilaterais e a hierarquização são alternativas viáveis. A controladoria deve possibilitar informações para os gestores identifique os ativos específicos envolvidos nas transações e planejem produtos e a forma de governanças a fim de minimizar os custos de transação.
- **Frequência:** diz respeito à regularidade (repetições) e a intensidade em que as transações se manifestam no tempo. Desta forma, a controladoria deve propiciar elementos que subsidie os gestores com informações que identifique a frequência das transações. Cabe a controladoria sugerir a elaboração de contratos recorrentes a fim de criar um compromisso confiável entre as partes em torno do objetivo comum de continuidade da relação, bem como, minimizar os custos de transação por meio da diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo em várias transações. Se a opção de contratar não for a melhor, a controladoria deve indicar a estrutura hierarquizada e suas vantagens e desvantagens.
- **Incerteza:** característica do ambiente complexo, que afeta a incompletude contratual. Cabe a controladoria alimentar um sistema de informações gerenciais financeiras e não financeiras a fim de possibilitar elementos que minimizem os riscos e que reduzam os eventos contingentes futuros. Quanto menor for a incerteza, menor é o número de contingência futuras, e por consequência, menor é a complexidade na elaboração de contratos contingentes.

Nesta perspectiva, a compreensão de empresa ultrapassa o entendimento de unidade produtora, passando a ser considerada como um complexo de contrato regendo transações. A eficácia, eficiência e efetividade desse complexo conjunto de contratos, incompletos por natureza, implica questões a serem equacionadas *ex ante* e *ex post* aos fatos objetos desses contratos. A controladoria, visando o resultado global da empresa, deve propiciar ações que visam minimizar os conflitos nas relações contratuais e, por consequência, os custos de transação.

A controladoria deve possibilitar informações que minimizem as incertezas, por meio de um sistema de informações que subsidie a racionalidade limitada dos agentes econômicos assegurando, com isso, menor risco aos direitos de propriedade transacionados em cada contrato. Não sendo possível minimizar as incertezas futuras, a controladoria deve possibilitar informações aos gestores indicando as desvantagens dos contratos bilaterais e trilaterais para determinada transação, e demonstrar as vantagens e desvantagens na adoção da estrutura hierárquica de governança.

Com base nas exposições acima, Huppel, Corbari e Almeida (2007) apresentam as seguintes ferramentas contábeis gerenciais que a controladoria dispõe na coordenação das relações contratuais internas e externas:

- a) **Planejamento:** cujo processo permite vislumbrar o mercado, os riscos e as oportunidades, optando entre hierarquia, mercado ou forma híbrida – a que resultar em maior fluxo de caixa para a empresa - garantindo, por consequência, o cumprimento dos contratos pelos agentes envolvidos nas transações.
- b) **Controle:** por meio do qual se cria mecanismos que revestem as operações da organização com a segurança necessária para que a integridade de seus resultados seja preservada e as transações sejam conduzidas com eficácia e transparência. O controle possibilita o monitoramento, a minimização de falhas e erros e outros elementos que geram custos *ex-post*.
- c) **Avaliação de Desempenho:** permitem que as relações contratuais possam ser monitoradas e supervisionadas minimizando os custos *ex-post*. A avaliação de desempenho permite a criação de uma reputação por parte dos agentes envolvidos nas transações.
- d) **Sistema de Informações:** permite, por meio do armazenamento e alimentação constante de dados financeiros e não financeiros ao sistema, informações que minimizem a assimetria informacional, a incerteza e a complexidade que envolve as transações, reduzindo, conseqüentemente, os custos de transação *ex ante* e *ex post* envolvidos nas negociações.

Embora estes instrumentos gerenciais caracterizam-se como importantes para a redução dos custos de transação, é importante destacar que, de acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), não se chega a uma efetiva mensuração dos custos de transação, tendo em vista eles são driblados antes, na decisão da estrutura de governança adotada. Ao comparar a eficiência relativa das formas organizacionais evita-se a mensuração dos custos de transação em termos absolutos.

Nesta perspectiva, cabe a controladoria apresentar alternativas de governança que reduzem os custos de transação, selecionada por meio da avaliação de possíveis riscos, levando sempre em consideração, os atributos das transações comentados anteriormente. Assim, a minimização dos custos de transação não se dá por meio do registro do custo histórico, como ocorre com os custos de produção, mas sim pela antecipação de alternativas de governanças disponíveis no mercado (ambiente externo à organização) obtida através de informações não-financeiras.

Anthony e Govindarajan (2002) comentam sobre a possibilidade de informações de natureza gerencial nem sempre estão disponíveis em sistemas de controle gerencial tradicional. Por isso, os autores apresentam o conceito de controle gerencial dividido em três partes: ambiente, processo e variações. Os autores salientam que

sistema é um procedimento preestabelecido de execução de uma atividade ou conjunto de atividades geralmente repetitivas (... ) Muitas providências administrativas são assistemáticas. Os executivos defrontam-se regularmente com situações para as quais as regras do sistema não se encontram bem definidas; usam então seus próprios julgamentos para tomar decisões. (ANTHONY E GOVIDARAJAN, 2002, p. 32)

Desta forma, é possível afirmar que as transações devem ser governadas, bem como concebidas e executadas, e que certos arranjos institucionais desempenham essas incumbências melhor do que outros. Neste contexto, cabe a controladoria identificar, no ambiente externo e interno, alternativas que minimizem os custos de transação. A controladoria não pode resumir-se às informações financeiras. Ela deve indicar formas de atuação da empresa que visando a redução de riscos e conflitos na execução dos contratos. Deve, também, sugerir formas de governança (mercado, híbrida ou hierarquia) que reduza possíveis problemas transacional, criado, por um lado, pela racionalidade limitada, e pelo outro, pela ameaça do comportamento oportunístico do agente econômico.

## **7 Conclusão**

As discussões presentes nos estudos sobre controladoria e contabilidade gerencial estão, geralmente, associadas aos custos de produção. Entretanto, os custos de transação existem e possuem um impacto significativo nas relações contratuais. Ganhos de eficiências são obtidos via minimização do custo de produção, mas são alcançados, também, por meio da coordenação de contratos, optando por realizá-los de forma hierarquizada ou via mercado, através da análise custo-benefício. Desta forma, a competitividade empresarial pela estratégica de custos não está relacionada apenas aos custos de produção, mas, também, aos custos de transação.

A forma pela qual a empresa escolhe organizar uma atividade depende dos custos de transação inerente àquela atividade. A firma, na busca de economizar em custos de transação, organiza suas atividades optando por custos burocráticos (integração vertical) ou por custos contratuais (contratação via mercado), ou, ainda, optando pela forma híbrida. Desta forma, as relações contratuais ocorrem internamente à firma ou entre a firma e terceiros, podendo ser formalizados ou não.

A controladoria, por meio de sua missão, que é de otimizar os resultados econômicos da organização, apresenta-se como uma ferramenta de apoio aos gestores na coordenação e controle das relações contratuais, internas à firma, ou entre firma e terceiros. Assim, a concepção de controladoria é maior do que a apresentada por Cardoso e Aquino de que “a controladoria é alimentada por informações econômico-financeiras que objetivam reduzir a assimetria de informações existentes nas relações contratuais”. Ela deve propiciar não apenas informações econômico-financeiras providas pela contabilidade, mas também informações não financeiras do ambiente interno e externo à organização propiciando a decisão entre hierarquizar, contratar ou adquirir no mercado um determinado produto ou serviço. A opção será por aquele que apresentar maior benefício líquido.

Assim, a controladoria deve antecipar-se a decisão do gestor, deve oferecer caminhos alternativos, mensurando os riscos e as possibilidades de minimização dos custos de transação. Nesta perspectiva, a controladoria mediante sua missão otimizadora dos resultados globais da empresa, por meio de seus instrumentos de gestão: planejamento, controle, informação e avaliação de desempenho, têm condição de coordenar as relações contratuais, permitindo

identificar, mensurar e divulgar informações referentes aos riscos e, por conseqüência, aos custos de transação envolvidos nas relações contratuais.

### **Referências**

ALMEIDA, L. B.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. (Org). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTHONY, R. N; GOVIDARANJAN. V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ATKINSON, A. A; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARDOSO, R. L.; AQUINO, A. C. B. Pesquisa em controladoria. In: BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. A. M. (Org). **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organização**. São Paulo: Singular, 1997.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; e HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, I. C.; PARISI, C.; PEREIRA, A. C. Uma pesquisa de campo sobre o papel da controladoria à gestão de riscos nas empresas não-financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo. **Anais...** 5º Congresso de Controladoria e Contabilidade – São Paulo, SP, Brasil, 10 e 11 de outubro de 2005.

HUPPES, C.M.; CORBARI, E.C.; ALMEIRA, L.B. de. Organização da informação: a controladoria e a minimização dos custos de transação. CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 20. In: **Anais ...** Ponta Grossa, Paraná, 2007. CD-ROM.

JENSEN, M. C., MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. In: **Journal of Financial Economics**, Amsterdam, October, 1976. p. 305-360,

KATO, H. T.; MARGARIDO, M. A. Economia dos custos de transição (ECT): análise do conflito das bananas. In: **Revista de Administração**. v. 35, nº 4, outubro-dezembro, 2000. p. 13-21.

LOPES, A. B.; MARTINS E. **Teoria da contabilidade: uma nova abordagem**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOSSIMAN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1993.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance.** Cambridge: University Press, 1990.

PENHA, J. C.; PARISI, C. Um caminho para integrar a gestão de risco à controladoria. **Anais... IX Congresso Internacional de Custos – Florianópolis, SC, Brasil, 28 a 30 de novembro de 2005.**

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI A. (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institution of capitalism: firms, markets, relational contracting.** New York: The Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **The nature of the firm: origins, evolution and development.** Oxford: University Press, 1993.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições.** Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.