

OS PRECEITOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADOS EM UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE

Caroline Barbosa de Oliveira¹
Luane Cunico¹
Regiane de Oliveira Martins¹
Regina de Oliveira Martins¹
Daniel Bertuol Ramos²

Resumo: Governança corporativa é considerada um modelo de gestão eficaz, pois busca alinhar decisões estratégicas de todas as partes interessadas e combater conflitos de interesses entre os sócios. As adoções das práticas de governança corporativa estão sendo aplicadas nas empresas de pequeno e médio porte e tem como principal objetivo a gestão da administração, possibilitando transparência em todas as tomadas de decisões. Este artigo visou compreender quais as principais questões da governança corporativa e como elas podem beneficiar as empresas que a adotam, nesse caso, uma empresa de médio porte localizada em Caxias do Sul, objeto desse estudo. Foi utilizada revisão bibliográfica sobre o assunto, para conhecimentos dos conceitos que envolvem a governança corporativa e seus princípios, a fim de analisar a possibilidade da aplicabilidade.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Princípios. Gestão corporativa. Médias empresas.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente corporativo mais competitivo e acelerado pelo processo de globalização, surgiu a necessidade das empresas modernizarem sua gestão visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. Em contrapartida, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem do abuso das diretorias das empresas. Visando intermediar esta situação, a OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico criou a Governança Corporativa, sendo um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja em concordância com os interesses dos acionistas.

Alcança também outras esferas da cadeia corporativa, internas e externas, que se interessam pelos resultados. Entre as esferas internas, os empregados e os terceirizados que atuam dentro da empresa, já no que se refere ao externo, os fornecedores, os clientes, a sociedade, o governo.

A Governança Corporativa garante o controle da gestão, utilizando a Auditoria, o Conselho da Administração e o Conselho Fiscal. Sua finalidade é maximizar a riqueza dos

¹ Acadêmicas do Curso de Ciências Contábeis da FSG.

² Professor do Curso de Ciências Contábeis da FSG.

acionistas e conseqüentemente aumentar o valor da empresa. Os fatores ambientais e sociais também são objetos trabalhados neste sistema, pondo em evidência o respeito à sociedade. Confirmando estas finalidades, a OCDE cita que “a governança corporativa é um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável , em suas três dimensões – a econômica, a ambiental e a social”.

Visando os princípios e mecanismos da Governança Corporativa, e tendo o conhecimento de sua importância para o crescimento de uma organização, aplicaram-se os conceitos em uma empresa de médio porte de Caxias do Sul. Assim, foi possível verificar os aspectos a serem melhorados, e a aplicabilidade sobre este modelo de gestão foi aprofundado. Dessa forma pode ser demonstrado que a Governança Corporativa pode ser aplicada em qualquer instituição, sendo ela de pequeno ou médio porte, e traz benefício tanto econômico quanto a confiabilidade de informações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo abordará a história e os conceitos atuais a Governança Corporativa como uma ferramenta de controle de gestão para as organizações. Admitindo-se que a governança corporativa não é um assunto novo, porém mostra-se indispensável em empresas de grande porte. Neste conceito questiona-se se é possível aplicar seus princípios e desenvolver seus mecanismos em empresas de médio ou pequeno porte?

2.1 Origem e definição da Governança Corporativa

Em meados dos anos 90, iniciou-se certo movimento principalmente nos Estados Unidos, por acionistas que exigiam novas regras que os protegesse dos abusos da diretoria executiva das organizações e das omissões das auditorias externas. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC elucida que a governança surgiu para superar o “conflito de agência”,

decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Com isso, o proprietário (acionista) delega a um executivo o poder de decisão sobre seu patrimônio empresarial.³

Andrade e Rossetti (2009, p.82) explicam que, “as várias hipóteses de conflitos potenciais entre acionistas e gestores [...], tem sua origem na dispersão do capital das corporações e na conseqüente separação entre a propriedade e gestão”. No entanto a preocupação foi estabelecer um conjunto eficiente de mecanismos, para o monitoramento, com objetivo de assegurar que a gestão dos executivos esteja focada nos interesses dos acionistas majoritários e minoritários.

A governança corporativa deve atender basicamente ao interesse dos acionistas, em compatibilização com os interesses dos empregados, clientes, fornecedores, credores da comunidade em que opera a empresa. Sua operação envolve os grupos de poder vinculados à condução dos negócios supervisione e monitora o desempenho dos executivos, garantindo a capacidade desses profissionais prestar contas de seus atos aos acionistas e outros agentes interessados na empresa. (RODRIGUES; MENDES 2004, p.114)

O conselho de administração exerce papel fundamental, pois é responsável por estabelecer estratégias, elegendo e destituindo o principal executivo, avaliando e fiscalizando o desempenho da gestão empresarial e auditoria independente. Contudo, caso a empresa optar por práticas de governança corporativa deve observar as características de **transparências, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa**.⁴

Steinberg (2003, p.18) descreve a governança corporativa como “um conjunto de práticas e relacionamentos entre acionistas/cotista, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal”. Oliveira (2006), complementa que a organização tem o objetivo de alcançar as metas da empresa, tanto com seus negócios como produtos e serviços, a fim de proteger de maneira equitativa todas as partes antes citadas. Já Bornholdt (2005, p.26) ressalta, “o processo de governança corporativa procura, dentro do atual cenário, estudar formas e caminhos de desenvolver critérios de convivência mais harmoniosas entre o capital, a gestão, a família e a sociedade”.

³ Fonte: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18> acesso em: 01/09/2013

⁴ Fonte: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18> acesso em; 01/09 (grifo nosso)

2.2 Princípios da governança corporativa

Para uma boa governança corporativa, deve ser observado e posto em prática alguns princípios, visto que, estes estarão alinhando os reais objetivos da empresa. Com isso, Goldschmidt e Rocha (2010, p.56) definem alguns princípios:

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da empresa, facilitando seu acesso e recursos e contribuindo para a sua longevidade, com transparência (espontânea, franca e rápida comunicação interna e externa), equidade (tratamento justo e igualitário entre os acionistas/cotistas e demais interessados), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (zelo pela perenidade da empresa, sustentabilidade).

O princípio da transparência traz informações completas de relatórios da administração e demonstrações financeiras das organizações. Machado (2011, p.19), afirma que a transparência é tudo que seja relevante e que não seja caso de contabilização, na qual impacte os resultados corporativos, e antecipando as demonstrações contábeis. Lodi (2000) acrescenta em relação ao seu entendimento que a “transparência, utiliza-se os dados acurados, registros contábeis, fora de dúvida e relatórios entregues nos prazos combinados”. Concorda-se com os autores, mas entende-se que a união desses dois conceitos é o que realmente é a transparência.

A equidade exige o uso da imparcialidade para reconhecer o direito de cada um, buscando certa equalização para se tornarem iguais. Ela adapta regras para casos específicos, de modo a deixar determinada situação mais justa. Oliveira (2006) e Radaelli (*apud* IBGC, 2009) definem governança corporativa, sendo um modelo de gestão que procura ter a interação e transparência, obtendo condições de consolidar um tratamento mais equitativo perante os diversos públicos (sócios e demais partes interessadas). O que se evita para aplicação do conceito ora exposto são atitudes e políticas discriminatórias, que sob qualquer pretexto, devem ser totalmente abolidas. Com isso percebe-se, em relação aos conceitos expressos pelos autores sobre a equidade que há uma necessidade das empresas adotarem políticas internas justas respeitando os direitos e deveres de cada individuo, evitando tratamentos diferenciados.

Responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla de uma estratégia empresarial, e contempla todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. Steinberg

(2003, p. 148) descreve, “conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”. Ou seja, nesse conceito a responsabilidade corporativa atua de forma estratégica, instituindo uma visão que vai além das obrigações, assumindo eventuais impactos causados a sociedade.

Steinberg (2003) diz que, todos os agentes da governança, devem prestar contas de sua atuação a quem elegeu e responder integralmente por todos os atos praticados no exercício dos mandatos. Da mesma forma, (MACHADO, 2011, p. 20) complementa que, “prestação de contas (*accountability*), é responsabilidade direta dos principais executivos, presidente e financeiro, na divulgação periódica de relatórios”. Com base nisso, todos os administradores respondem integralmente por todas as decisões tomadas e que para mostrar adequadamente a posição financeira, os relatórios devem ser revisados sem que haja omissões de informações de gastos, desembolso, recebimentos, inadimplências e investimentos.

2.3 Mecanismos de Governança

A Governança Corporativa se desenvolve por intermédio de eficientes mecanismos internos e externos. Estes são capazes de suavizar os problemas de agência, o interesse dos acionistas ou os riscos do negócio. Por aprimorar o poder de decisão das empresas, estes mecanismos acabam agregando valor à entidade.

Machado (2011, p. 20) normatiza que:

Os mecanismos internos são a adequação das funções e competências [...], dos conselhos de administração, diretoria executiva e conselho fiscal, todos devidamente assessorados por comitês específicos como os de planejamento estratégico, operacionais e, grande novidade, de auditoria, este último com foco no controle interno, gerenciamento de riscos, auditoria independente e interna.

Já os mecanismos externos tratam do ambiente institucional, regulatório e de supervisão do mercado em que a entidade atua, da competitividade, dos investidores e da defesa do perfil e do comando acionário.

Segue abaixo um quadro resumo relacionando os melhores mecanismos de Governança Corporativa recomendadas pelo IBGC:

PROPRIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção do conceito “uma ação, um voto”. • Acessibilidade de todos os acionistas aos acordos entre sócios. • Assembléia Geral como órgão soberano. • Transferências de controle a preços transparentes e estendidos a todos os acionistas. • Solução de conflitos preferencialmente por meio de arbitragem. • Manutenção de alta dispersão das ações em circulação.
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendável para todas as companhias, independente da sua forma societária. • Normatização por regime interno, com clara definição de funções. • Criação de comitês especializados, com destaque para o de auditoria. • Nº de membros entre 5 e 9, em sua maioria independentes, com experiências e perfis complementares. • Clara definição das qualificações dos conselheiros: base para avaliações individuais, com periodicidade anual. • Processos formalmente estabelecidos.
GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha e avaliação formal dos gestores pelo conselho de administração • O <i>CEO</i> (executivo principal) é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração. • Demais diretores executivos: CEO indica, conselho de administração aprova. • Relacionamento transparente com todos os <i>stakeholders</i>. • Transparência, clareza e objetividade na prestação de contas. • Responsabilidade pela geração do relatório anual. • Responsabilidade pelo desenvolvimento do código de conduta corporativo.
AUDITORIA INDEPENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Existência obrigatória. • Independência em relação à companhia. • Função essencial: verificar se demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da companhia. • Plano de trabalho fixado pelo conselho de administração.
CONSEHO FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> • Órgão não obrigatório, eleito pelos acionistas. • Composição: conhecimento do campo de atuação da companhia e diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções desse conselho. • Atuação sob regime interno. • Agenda complementar de cooperação com as das auditorias interna e independente.

Quadro 1: Uma síntese das melhores práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC

Fonte: Andrade; Rosseti (2004, p. 309)

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Considerando-se que este trabalho foi realizado com o objetivo de aprofundar conhecimentos sobre Governança Corporativa, a natureza da pesquisa será primordialmente

qualitativa e exploratória. O caráter qualitativo é definido, conforme Roesch (2006), pela necessidade de relato e informe de procedimentos e métodos acerca do assunto pesquisado. Além disso, “a pesquisa qualitativa, de fundamentação teórica, pode usar recursos aleatórios para fixar a mostra.” (TRIVIÑOS, 1987, p.132). Ou seja, o uso de um número maior de fontes, possibilita um resultado mais assertivo. Triviños (1987) também aponta que os estudos exploratórios possibilitam ao investigador ganhar mais conhecimento acerca do objeto em estudo, sempre partindo de um problema de pesquisa e aprofundando o estudo aos limites de uma realidade específica.

Logo, como base estrutural, será feita uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, onde se fará uso, como referências principais, de artigos, legislações diversas, trabalhos acadêmicos e livros. Gil (2002) salienta que a pesquisa bibliográfica possibilita, por sua diversidade documental, adquirir uma gama muito maior de conhecimento técnico do que seria possível adquirir com um grau maior de contato com o ambiente. Outro aspecto considerado positivo por DIEHL; TATIM (2006), é que esse tipo de pesquisa proporciona ótimas fontes de dados e informações e, além disso, não exigem contato com o sujeito ou objeto a ser pesquisado.

Por fim, como ferramenta de esclarecimento do conhecimento obtido, se fará uso da observação documental. Segundo Lakatos e Marconi(1992), a observação direta intensiva é um tipo de observação que “[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. Já para Barros e Lehfeld (1986) nos mostram a importância da observação como procedimento investigativo. A observação deve ser exata, completa, sucessiva e metódica, e sobre tudo imparcial.

4 ANÁLISES DE DADOS

A empresa objeto desse estudo localiza-se na cidade de Caxias do Sul, constituída por quatro sócios que não possuem nenhum vínculo familiar, diante do pedido deles será mantido anonimato, por isso atribuímos um nome fictício de CIA & Química. Ela atua no ramo químico há dois anos, seu público alvo é Rio Grande Sul e está ingressando para região de São Paulo.

Cada sócio é responsável por um departamento, na qual um realiza atividades do departamento financeiro, dois sócios cuidam das vendas, um realiza viagens para captação de clientes e outro coordena o fechamento das vendas, e um gerencia a fabricação dos produtos. Os sócios são investidores de seu próprio negócio, e por isso, deve-se a importância de saber a situação contábil e financeira da empresa.

A principal falha encontrada é que nenhum dos sócios presta contas em relação ao trabalho realizado, existe falta de comunicação entre eles e desse modo todos tomam decisões por si própria muitas vezes equivocados sem ter um planejamento prévio, por exemplo, um pede para determinado funcionário realizar uma atividade, ou outro sem saber desmanda. Também não tem noções de custos e despesas, não sabem a situação financeira real da empresa, ou seja, a única forma de saberem alguma informação é pelo escritório de contabilidade que presta serviços para eles, porém nem tudo é contabilizado devido à falta de organização, envio de documentos e de controle interno da Cia & Química.

De acordo com os princípios estudados, a empresa pode utilizar-se de todos para gestão de seus negócios. Todos os sócios precisam reunir-se periodicamente e discutir um planejamento estratégico para que seja seguido durante os seus trabalhos. Esse planejamento deve ser apresentado todas as metas e de como serão realizadas, na qual todos podem tomar decisões em conjunto. No setor financeiro, o responsável deverá utilizar um controle de fluxo de caixa, renegociar dívidas com fornecedores, e controle dos recebimentos dos clientes. O coordenador das vendas juntamente com o vendedor deverá realizar uma pesquisa de mercado, a fim de saber o que os clientes estão procurando, quais as novas tendências de mercado e buscar inovação de algum produto para a captação de novos clientes. O coordenador de produção deverá realizar um levantamento de todos os gastos da produção, para formação correta de preço de venda de seus produtos, evidenciando também qual produto apresenta maior margem de contribuição.

As atividades apresentadas acima, todos devem prestar contas e obter conhecimento do que está sendo realizado. Dessa forma, haveria transparência de informações, pois saberiam o que está sendo gasto, se é ou não necessário, para quem está sendo vendidos seus produtos, se esses clientes estão pagando, se o preço de venda está de acordo com os custos da empresa e com o

mercado, se não existe desperdícios de materiais, se não tem estoque parado, se o orçamento previsto está sendo realizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Governança corporativa é um processo, que deve ser colocado em prática tanto para as grandes empresas como também para PMes, visto que, isso reflete na administração geral da organização. Pode ser entendido também como um sistema que visa priorizar uma relação ética entre a empresa e grupos de interesse. Neste ponto percebe-se a real necessidade de controlar e verificar as práticas entre os sócios, para obter um resultado positivo e ter acesso mais eficaz na obtenção de lucro. Verifica-se que se as empresas que adotarem a governança corporativa como prática constante, terão benefícios, pois certamente a empresa conseguirá ver as informações de forma mais clara, diminuindo assim os riscos e obtendo o alcance dos seus objetivos.

A preocupação com um relacionamento mais transparente busca assegurar a longevidade de uma parceria entre o principal e o agente que são entendidos como os sócios e a sociedade, respectivamente. Entretanto, a boa governança pode envolver outros grupos da organização, como por exemplo, os fornecedores, clientes e funcionários. Em suma, havendo um relacionamento pautado com os princípios da governança corporativa distende a preservar, uma vez que é capaz de diminuir os conflitos de interesses. Portanto, a adição decorrente desse sistema pode demonstrar por meio de um fortalecimento da imagem da empresa ao mercado, melhoria de acesso ao capital, retenção de talentos e interesse de novos clientes. Deste modo, torna-se notável a importância da governança corporativa, já que os clientes, fornecedores passam a confiar mais na empresa que possui um sistema de gestão de negócio com a premissa de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Por fim, este estudo teve como principal objetivo aplicar os princípios da governança corporativa em uma empresa de médio porte, identificando também a origem e destacando a importância de adotar esse sistema. Então, a aplicação dos conceitos na empresa analisada foi positiva, visto que, ela apresentava alguns problemas, desta maneira, com o devido conhecimento dos preceitos a organização terá melhores resultado, pois assim, a informação entre os principais

agentes será coerente não havendo assim desencontro de informações. Sendo assim, é notável que seja possível a aplicabilidade desses conceitos em qualquer empresa.

6 REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. **Fundamentos de metodologia científica, um guia básico para a iniciação científica**. 2. ed. amp. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1986.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Pertince Hall, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

_____. **Como Elaborar projetos de Pesquisas**. 5. ed. São Paulo, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Origem da boa Governança**. São Paulo, SP. Disponível em:
<<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>>. Acesso em 13 set. 2013.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MACHADO, Cláudio Morais. **A Importância dos Preceitos de Governança Corporativa e de Controle Interno**. Porto Alegre: CRCRS, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados.** São Paulo: Atlas,2006.

RODRIGUES, José Antonio; MENDES, Gilmar de Melo. **Governança corporativa: estratégia para geração de valor.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

STEINBERGS, Herbert. **A dimensão humana da Governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas.** São Paulo: Editora Gente,2003.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.