

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CURSO DE MBA DE CONTROLADORIA E FINANÇAS

LISANE ENIR THOMÉ MOSSMANN

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA:
UMA ANÁLISE SOB O ENFOQUE DE UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

São Leopoldo

2014

LISANE ENIR THOMÉ MOSSMANN

GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA:
UMA ANÁLISE SOB O ENFOQUE DE UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para aprovação no curso MBA em Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Ms. Renata Bernardon

São Leopoldo
2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que me incentivaram e contribuíram para a conclusão deste estudo, principalmente à minha família que mais uma vez me acompanhou, me apoiou e me compreendeu nessa etapa da minha vida.

Agradeço a meu marido Irinato que mais uma vez soube suportar minha ausência e também fez um pouco o papel de mãe nas vezes em que eu não pude me fazer presente.

Agradeço aos meus filhos Mônica e Murilo que entenderam minhas ausências durante os últimos meses e, sempre me receberam com um sorriso e um caloroso abraço.

Agradeço aos meus empregadores que contribuíram financeira e profissionalmente para que eu pudesse realizar essa especialização.

Agradeço às três empresas que se dispuseram a realizar as entrevistas do presente trabalho, obrigada por terem me aberto as portas de sua empresa, por terem me recebido com boa vontade, com carinho e por terem me oportunizado mais esse aprendizado.

Agradeço à minha orientadora Renata que com paciência, carinho, conhecimento e experiência profissional conduziu esse trabalho em busca do melhor resultado.

RESUMO

Governança Corporativa é um assunto amplo, relativamente novo no Brasil e que está ganhando cada vez mais notoriedade visto que o seu processo agrega valor às empresas e garante a elas melhora nos seus processos através da adoção das boas práticas. Este trabalho tem como objetivo verificar como as empresas tratam na prática a questão da Governança Corporativa. O desenvolvimento do tema baseou-se em pesquisa bibliográfica sobre o qual buscou-se discorrer sobre os conceitos da Governança Corporativa, sua origem, verificação de sua importância, seus princípios básicos e suas dimensões. De posse desta fundamentação teórica, buscou-se verificar como o processo da Governança Corporativa ocorre na prática das organizações. Com base em entrevistas com três empresas praticantes da Governança Corporativa, apurou-se os resultados alcançados pela adoção da mesma e ainda se verificou como tais práticas ocorrem. Após esse processo, foi feita uma análise dos resultados obtidos onde foi possível realizar uma comparação entre as técnicas utilizadas pelas empresas e relacioná-las com a visão dos autores abordados no referencial teórico do presente trabalho.

Palavras-chave: governança corporativa. Boas práticas. Implantação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01: Importância da Lei Sarbanes-Oxley	17
Figura 02: Sustentabilidade da Governança Corporativa.....	20
Figura 03: Sistema de Governança Corporativa	31
Figura 04: Os 8 Ps da Governança Corporativa.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Definições de Governança Corporativa	11
Quadro 02: Marcos históricos da Governança	13
Quadro 03: Resultados de Robert Monks	14
Quadro 04: Definições sobre Governança Corporativa	19
Quadro 05: Definições sobre Códigos de Governança e objetivos.....	25
Quadro 06: Stakeholders	27
Quadro 07: Os Atores, os órgãos e suas funções na governança.....	29
Quadro 08: Recomendações da CVM sobre governança.....	30
Quadro 09: Melhores práticas recomendadas pelo IBGC.....	32
Quadro 10: Os 8 Ps da Governança Corporativa	33
Quadro 11: Quadro de perguntas-chave.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	9
2.1 A ORIGEM DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	9
2.2 A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	10
2.3 MARCOS HISTÓRICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	12
2.4 DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	18
2.5 OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	21
2.6 O CÓDIGO DE GOVERNANÇA	24
2.7 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	26
2.8 O AMBIENTE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	28
2.9 OS 8 PS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	33
2.10 A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	36
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	39
3.1 OBJETO DE ESTUDO	40
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	40
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	42
3.4 ANÁLISE DE DADOS	43
4 CONCLUSÕES.....	52
REFERÊNCIAS:	54
ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa que no início de seu surgimento poderia ser entendida mais como um modismo, está provando que tem bases sólidas definidas a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios e que pode contribuir para as empresas (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Após o surgimento de uma série de fraudes envolvendo empresas nos EUA que acabaram por abalar a confiança no mercado de capitais, a Governança Corporativa ganhou notoriedade mundial, visto que esta prega como principal conceito a transparência na gestão das empresas (LORENZI, PROCOPIUCK, QUANDT, 2009). O processo de Governança Corporativa procura estudar formas e caminhos de desenvolver critérios de convivência mais harmoniosa entre o capital e a gestão, sendo aplicável também à questão familiar e a sociedade nos quais está inserida (BORNHOLDT, 2005).

Num mercado cada vez mais globalizado e competitivo, independente do objetivo da empresa, um bom resultado econômico é crucial para a sua sobrevivência. Um sistema de governança eficiente pode otimizar o desempenho da empresa, por tornar o processo decisório menos vulnerável aos conflitos de interesses entre gestores e proprietários e reduzir o custo do capital (LARRATE, 2013). Para Andrade e Rossetti (2007), boas práticas de Governança Corporativa promovem a confiança e contribuem para que os resultados corporativos sejam menos voláteis, levando à maximização da criação de valor e à harmonização de interesses, favorecendo a canalização de recursos para o mercado de capitais e, em consequência produzindo um círculo virtuoso de impactos macroeconômicos.

Lodi (2000) argumenta que investidores de países com economia avançada querem investir cada vez mais fora de seu mercado doméstico devido à saturação dos mercados de capital nesses países. Para que isso aconteça, os países emergentes precisam adotar práticas tais como aceitar as normas de transparência contábil, probidade administrativa, prestação de contas e reformas econômicas e bancárias para seduzir e proteger os investidores. A resposta para esses problemas segundo o autor, encontra-se na adoção do Código de Melhores Práticas da Governança Corporativa.

Segundo Andrade e Rossetti (2007) há interesse da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) pela Governança Corporativa pelo fato dessa eliminar barreiras econômicas entre as nações e com isso, aumentar a competitividade global pelo capital. As corporações que tiverem as melhores práticas, como padrões contábeis rigorosos,

grau de transparência relevantes, proteção para acionistas e diretrizes definidas por conselhos independentes se destacarão das demais visto que serão mais atrativas para os investidores.

Polizel (2012) afirma que há diversos benefícios que podem ser auferidos com a prática da boa Governança Corporativa, conforme o autor destacam-se os seguintes: maior facilidade de acesso a recursos externos com um menor custo de capital, um melhor desempenho organizacional, a facilitação na dissolução de conflitos de maneira mais amigável e a minoração de riscos empresariais.

Embora com toda essa importância, o assunto Governança Corporativa ainda é um tema novo, principalmente no Brasil, que possui uma ampla abrangência, podendo ter diversos enfoques e com uma grande diversidade de modelos, sendo também aplicável a qualquer empresa. Não há um modelo único de Governança Corporativa, cada corporação precisa inovar e adaptar as práticas que melhor se adequem a sua situação, o que faz com que a Governança Corporativa tenha uma amplitude tão extensa e ao mesmo tempo tão peculiar para cada organização. A Governança Corporativa se torna um grande diferencial visto que, ela se apoia em quatro premissas fundamentais ao desenvolvimento de uma corporação: a propriedade, o controle, a administração e a auditoria e fiscalização. Por tudo o que já foi exposto acima vê-se que a Governança Corporativa é uma tendência global, uma vez que esta acrescenta valor às corporações que a utilizam em seus processos. As boas práticas da Governança Corporativa atualmente já são vistas como pilares da arquitetura econômica global e um dos instrumentos do desenvolvimento nas esferas econômica, social e ambiental (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

O presente trabalho visa verificar como de fato ocorre a aplicação da Governança Corporativa na prática empresarial. Como questão de pesquisa, o presente trabalho possui o seguinte questionamento: como ocorre a Governança Corporativa na prática da gestão empresarial? Para tanto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a prática da Governança Corporativa em três empresas sob o enfoque teórico.

O presente trabalho delimita-se a apresentar a origem, a importância frente aos usuários, conceitos, princípios básicos, dimensões e processo de implantação Governança Corporativa. Para a análise da prática da Governança Corporativa foi realizado um estudo de caso múltiplo, baseado em entrevistas com três empresas que apresentam pelo menos o histórico de boas práticas de Governança Corporativa de três anos desde a sua implantação.

O tema do presente trabalho é relevante para a pesquisadora uma vez que há a previsão de implantação da Governança Corporativa futuramente na empresa em que atua, com esse processo, haverá grandes oportunidades de aprendizado e de crescimento profissional.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para que se entenda o movimento da Governança Corporativa no Brasil e no mundo, inicialmente será feita uma abordagem sobre a sua origem, finalidade, definição, seus princípios básicos e a sua evolução através dos marcos históricos.

2.1 A ORIGEM DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo Governança Corporativa vem da expressão inglesa *Corporate Governance* e não existia antes da década de 1980 (LARRATE, 2013). Lodi (2000) explica que a Governança Corporativa, porém sem este nome, desde as décadas de 1950 e 1960 vem passando por uma evolução e foi nos anos 90 que o conceito atingiu sua plena maturidade. As décadas de 50 e 60 foram marcadas como eras de conselhos inatuantes e de presença forte de acionistas/sócios controladores. Na década de 70 surgiu no Brasil a primeira Lei das S.A, Lei nº 6.404, fixando as competências do Conselho de Administração. Nas últimas décadas houve muitas transformações nas economias mundiais, como por exemplo: a desfronzeirização de mercados (a formação de uniões, blocos econômicos, mercados comuns, a quebra de barreiras em praticamente todos os países e negócios) e ainda reestruturações societárias tais como alianças estratégicas, privatizações, fusões, cisões e aquisições (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Todas essas mudanças alteraram a forma de algumas empresas e também o objetivo de muitas delas visto que, houve uma abertura muito grande no cenário econômico.

Lodi (2000) em poucas palavras define Governança Corporativa como sendo um novo nome para o sistema de relacionamento existente entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração. Conforme Lodi (2000, p. 19):

Chama-se de Governança Corporativa o papel que os Conselhos de Administração passaram a exercer para melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais (no Brasil) e os stakeholders: empregados, credores e clientes.

Para se esclarecer o conceito de governança, pode-se utilizar a definição dada por Bornholdt (2005, p. 28): “a governança, em seu sentido amplo, teve origem na antropologia por meio de estudos e pesquisas de povos antigos. O conhecimento de como se organizam os grupos, principalmente dos povos antigos, é o início do que atualmente se denomina governança”.

Porém, com esse novo cenário, não tardou para aparecer uma série de escândalos e fraudes no mercado corporativo, uma vez que não existia um código de conduta padrão para essa nova realidade. Assim, surgia em 1980, principalmente nos Estados Unidos, uma série de manifestações por parte dos acionistas prejudicados buscando uma forma de compensação de seus prejuízos junto a diretores, conselheiros e auditores. Esse movimento deu início ao surgimento de códigos de boas práticas, buscando garantir a proteção dos acionistas minoritários e das demais partes interessadas. Assim, a Governança Corporativa surgiu como uma resposta aos escândalos e fraudes corporativas (LARRATE, 2013).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme explica Silva (2010) a governança corporativa surgiu para superar o conflito de agência decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. O proprietário/acionista delega a um executivo o poder de decisão sobre a sua propriedade mas, quando os interesses do gestor não estão alinhados com os do proprietário, ocorre o que se chama de conflito de agência. Criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas, essa é a preocupação da Governança Corporativa.

Oliveira (2011, p. 29), faz o seguinte destaque em relação aos principais benefícios da Governança Corporativa:

Os principais benefícios para as empresas são o melhor tratamento das questões estratégicas, a consolidação de otimizado modelo de gestão, a melhor interação e equidade com os diversos públicos da empresa, a maior atratividade no mercado, a maior segurança na transparência de informações, a melhor atuação ética e social, a estruturação de novos conhecimentos e reestruturação de antigas funções, bem como a efetiva extrapolação das vantagens da Governança Corporativa para as empresas em geral.

Polizel (2012) também menciona que a prática da boa governança traz benefícios, sendo alguns deles: maior facilidade de acesso a recursos externos diretamente ligados a um menor custo de capital, um melhor desempenho organizacional, a facilitação na dissolução de conflitos por vezes de maneira mais amigável e a minoração de riscos empresariais. O autor menciona ainda quatro conceitos fundamentais na prática da boa governança, sendo eles: assegurar a elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico institucional, checar a adequação das equipes administrativas aos objetivos estratégicos elaborados pelo conselho de administração, verificar se a estrutura de capital está saudável e contribuir para a criação ou aprimoramento de um ambiente de controle e de gerenciamento de risco. Os mecanismos de governança são ferramentas poderosas utilizadas para evitar fraudes e garantir os investimentos realizados. Um sistema de governança eficiente pode otimizar o desempenho da empresa uma vez que este torna o processo decisório menos vulnerável aos conflitos de interesse existentes (LARRATE, 2013). Através da definição de alguns autores sobre o assunto, é possível classificar a Governança Corporativa seguindo os seus critérios de valor, conforme especificado no quadro 01 abaixo:

Quadro 01: Definições de Governança Corporativa

Autor	Definição	Questão Central
Yunes Neto (2004, p. 41)	O modelo de governança corporativa tem por propósito atribuir maior participação e responsabilidade aos conselhos, nas políticas de estratégia e de gestão das organizações, equilibrar os interesses de todos os acionistas, sejam eles majoritários ou minoritários, produzir transparência aos negócios e melhorar o desempenho das empresas no mercado acionário. Certamente um eficiente inter-relacionamento entre os acionistas, o conselho de administração, o conselho fiscal e os órgãos executivos aumentarão o grau de competitividade da organização.	Através desse conceito há uma definição do propósito da Governança Corporativa.
Melo (2005, p. 15)	Empresas que adotam um sistema de governança que proteja os investidores tendem a ser mais valorizadas pelo mercado, porque os investidores reconhecem que o retorno do capital empregado será usufruído com equidade. Essa situação conduz a uma confiança maior por parte dos investidores, aumentando a procura pelas ações da empresa e acarretando a diminuição do custo de capital.	Com essa definição a Governança Corporativa é entendida como um diferencial para as empresas que a adotam.
Catapan (apud Silva e Leal, 2005, p. 19)	O conceito de Governança Corporativa não se restringe apenas às empresas que possuem capital aberto e são listadas em bolsa, mas se aplica a todas as empresas que buscam uma relação de transparência e confiança com as partes com que mantem algum relacionamento.	Este trata sobre a abrangência da Governança Corporativa
Andrade e Rossetti (2007, p. 99)	Organizações multilaterais, como as Nações Unidas e a OCDE, veem as boas práticas da Governança Corporativa como pilares da arquitetura econômica global e um dos instrumentos do desenvolvimento, em suas três dimensões – a econômica, a social e a ambiental.	Este aponta uma forte razão para adoção da Governança Corporativa

Fonte: adaptado pelo autor.

Conforme especificado no quadro 01, através da definição de autores sobre a Governança Corporativa é possível atribuir a ela o seu valor, a sua função e os benefícios que a mesma traz às empresas. Mas, apesar da importância da Governança Corporativa na gestão dos negócios, Andrade e Rossetti (2007) afirmam que não se pode dizer que ela já esteja internalizada pelo mundo corporativo, pois:

- ainda é muito recente, a expressão foi empregada pela primeira vez em 1991, nos Estados Unidos, em 1992 na Inglaterra foi definido o primeiro código de melhores práticas – o *Cadbury Report*, em 1995 foi editado o primeiro livro com este título – *Corporate Governance*, de R. Monks e N. Minow e em 1999 foi concluída a edição dos *Principles of Corporate Governance*, da OCDE.

- pela sua abrangência uma vez que as práticas de governança podem ser descritas sob diversos pontos de vista, admitindo-se assim várias acepções. Desde as relacionadas a questões legais, direito societário e sucessório, questões financeiras, decisões estratégicas ou relacionadas a modelo de gestão.

- pela diversidade de modelos uma vez que não há apenas um modelo de Governança Corporativa mas diversos. Eles se diferenciam de empresa para empresa, uma vez que cada uma define o modelo de acordo com a sua finalidade e estrutura existente.

Assim, o autor conclui que a assimilação e a utilização de boas práticas de Governança Corporativa tornaram-se um dos movimentos mais importantes do sistema capitalista, do mundo corporativo e da ciência da administração.

2.3 MARCOS HISTÓRICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nas décadas de 1980 e 1990 muitos investidores foram surpreendidos por uma série de colapsos em empresas recém-auditadas e por grandes aumentos nas remunerações dos gestores onde inclusive conselheiros tornaram-se suspeitos de práticas questionáveis de governança em diversas investigações de fraudes. Com isso, houve uma revolta entre os acionistas dessas empresas e a opinião pública passou a exigir reformas capazes de reduzir os conflitos de interesses nos processos de auditoria e ainda independência nos conselhos de administração (LARRATE, 2013).

Para que se entenda essa evolução, através da visão de Larrate (2013) e IBGC encontram-se listados no Quadro 02 abaixo os principais acontecimentos assim como os marcos históricos da Governança Corporativa no mundo e no Brasil de forma comparativa e cronológica:

Quadro 02: Marcos históricos da Governança

Ano	Marcos históricos no mundo	Marcos históricos no Brasil
1992	Publicação do Relatório Cadbury, o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa, na Inglaterra.	
1995	Criado o <i>International Corporate Governance Network</i> (ICGN) organização global sem fins lucrativos com representantes de 50 países com o objetivo de difundir os princípios de boa governança.	Fundação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual IBGC.
1998	Publicação do <i>Combined Code</i> , relatório britânico produzido pelo Comitê Hampel.	
1999	Publicação do Principles of Corporate Governance, código da OCDE.	Publicação do nosso primeiro código de governança, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.
2000		A Bovespa lança os segmentos diferenciados de governança corporativa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.
2001		Reforma da Lei das S.A. pela Lei 10.303/2001.
2002	Em resposta aos escândalos corporativos envolvendo empresas americanas, o congresso norte-americano aprova a Lei <i>Sarbanes-Oxley</i> (SOX).	Lançamento da “Cartilha de Recomendações sobre Governança” da CVM, aplicáveis às companhias abertas brasileiras.
2005	A OCDE lança diretrizes de boa governança para empresas estatais.	
2006	O ICGN lança diretrizes de governança relacionadas à remuneração dos executivos.	
2009	Prêmio Nobel de Economia para Ostrom e Williamson por seus estudos relacionados à governança.	Em iniciativa inédita no Brasil, a Usiminas divulga remuneração dos administradores em seu relatório anual de 2008.
2010		4ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

Fonte: Larrate (2013); e <http://www.ibgc.org.br> (apud Larrate 2013).

Observando o Quadro 02, percebe-se que embora a Governança Corporativa ainda seja algo novo pelo mundo, a mesma teve uma boa aceitação pelos brasileiros uma vez que, após o seu surgimento em 1992, três anos após foi fundado no Brasil o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) visando a aplicação e o acompanhamento da mesma no país. Segundo Viegas (2010), o IBGC nasceu internacional pela personalidade e experiência de seus fundadores e foi uma das primeiras organizações no mundo com foco exclusivo no sistema de Governança Corporativa.

Polizel (2012) menciona que as principais pessoas/instituições que contribuíram para o desenvolvimento da Governança Corporativa foram quatro. Em primeiro lugar o autor cita o

pioneirismo de Robert Monks, que desde 1991 escreve sobre o monitoramento das empresas pelos acionistas. Em segundo lugar, Adrian Cadbury, que em 1992, coordenou o comitê estabelecido pelo Banco da Inglaterra para elaborar o primeiro código de governança no mundo, denominado Relatório Cadbury. O terceiro marco foi estabelecido em 1999 pela Organização de Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE) que objetivava o funcionamento adequado das organizações e dos mercados de capitais com a publicação de *Principles of Corporate Governance*. Em quarto lugar, a promulgação em 2002, da Lei Sarbanes Oxley com o intuito de regular as organizações.

Oliveira (2011) afirma que a Governança Corporativa teve sua origem em um tripé formado pelo fundo de investimento LENS (constituído por Robert Monks em 1992), pelo relatório Cadbury e pelos princípios da OCDE e o filtro básico do processo corresponde à Lei Sarbanes-Oxley. Andrade e Rossetti (2012) consideram os mesmos movimentos como sendo os marcos construtivos da moderna Governança Corporativa e menciona que eles também são considerados os seus pilares, sendo eles: o ativismo de Roberto Monks, o relatório Cadbury, os princípios da OCDE e a Lei Sarbanes-Oxley. Na sequência será feito um pequeno detalhamento a respeito de cada um dos marcos construtivos da Governança Corporativa, sob a visão desse autor e inclusive contando com a colaboração de artigos de outros autores sobre o mesmo assunto.

1 – O ativismo pioneiro de Robert Monks: Robert Monks foi um ativista pioneiro nos Estados Unidos que, a partir da segunda metade dos anos 80 focou sua atenção nos direitos dos acionistas e os mobilizou para o exercício de um papel ativo nas corporações. Como motivos que levaram Monks a querer mudanças estavam os seguintes fatos: o divórcio existente entre proprietários-executivos, tentar aproximar acionistas-conselho-direção, equilibrar interesses e aperfeiçoar os processos de governança. Os resultados visíveis imediatos e de longo prazo das ações de Monks estão evidenciados no Quadro 03, abaixo.

Quadro 03: Resultados de Robert Monks

Resultado Imediatos:	Resultados de longo prazo:
- Revelação de desvios nas práticas corporativas; - Definição de caminhos para a prosperidade compartilhada; - Exposição das falhas corrigíveis por nova legislação; - Mobilização de acionistas minoritários e institucionais; - Mais respeito pelos justos direitos dos proprietários.	- Institucionalização das práticas de Governança Corporativa; - Refinamento da capacidade técnica dos proprietários, especialmente dos institucionais, de influir positivamente na vida das empresas. - Mais proposições normativas e mais intervenções corretivas no mercado de capitais, mais eficácia: * Das empresas, na geração de resultados. * Do mercado, na alocação de recursos. * Da economia, na prosperidade gerada por corporações confiáveis e justas.

Fonte: Andrade e Rossetti (2007).

Robert Monks através dos princípios de equidade e responsabilidade corporativa evidenciou a importância da boa governança para a prosperidade da sociedade, através de um novo modelo de gestão para consolidar melhores resultados e maior valor para as empresas.

2 – O relatório Cadbury: surgiu no Reino Unido o trabalho de uma comissão representativa de instituições do mundo corporativo, do mercado de capitais e de órgãos reguladores como resposta a pressões de grupos de influência. Foi criado um comitê cuja coordenação foi atribuída a Adrian Cadbury. Constituído o comitê, com base nos princípios da transparência e da prestação de contas, Cadbury propôs as cinco seguintes práticas de governança:

1 – As responsabilidades de conselheiros e executivos na análise e apresentação de informações para os acionistas e outras partes interessadas sobre o desempenho da companhia.

2 – A frequência, a clareza e a forma como as informações contábeis e seus complementos devem ser apresentados.

3 – A constituição e o papel dos conselhos.

4 – As responsabilidades dos auditores e a extensão de suas atribuições.

5 – As ligações entre acionistas, conselhos e auditores.

O Relatório Cadbury trouxe como resultado um papel mais ativo por parte de investidores, o fortalecimento de canais de comunicação entre acionistas, conselheiros e diretores executivos e o envolvimento maior do governo no mercado. Já Oliveira (2011) menciona que o Relatório Cadbury teve a sua validação reforçada e detalhada por outros relatórios, tais como o Greenbury de 1995, o Hampel de 1998, com focos na atuação, responsabilidades e remuneração dos conselheiros, na relação com os acionistas, na prestação de contas e na atuação dos auditores e dos conselheiros externos independentes.

3 – Os princípios da OCDE: a *Organization for Economic Co-operation and Development*, uma organização multilateral (OCDE) voltada para os benefícios que a boa Governança Corporativa pode trazer não só para o crescimento das corporações, mas também para o desenvolvimento das nações buscou desenvolver princípios que ajudassem os países-membros na aplicação da boa governança, evidenciando sua ligação com o processo de desenvolvimento econômico das nações.

Os autores mencionam que a justificativa do interesse da OCDE pela Governança Corporativa é de que ao se eliminarem barreiras econômicas entre os países e com a criação de áreas de livre circulação de recursos, aumentará a competição pelo capital e com isso, as corporações que adotarem as melhores práticas de governança e tiverem mecanismos de

proteção aos seus acionistas serão as que atrairão mais investimentos. O código de melhores práticas da OCDE tornou-se referência internacional visto que este trouxe orientações sobre seis pontos cruciais:

1 - O enquadramento das empresas: as empresas devem buscar o seu eficaz enquadramento e contribuir na geração de condições institucionais para as boas práticas de Governança Corporativa;

2 - Os direitos dos shareholders: a Governança Corporativa deve proteger os direitos dos acionistas;

3 - Tratamento equânime dos shareholders: a estrutura da Governança Corporativa deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas;

4 - Direitos de outros stakeholders: a estrutura da Governança Corporativa deve reconhecer direitos legalmente consagrados de outras partes interessadas na criação de riqueza e na sustentação de corporações economicamente sólidas;

5 - Divulgação e transparência: a Governança Corporativa deverá assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa;

6 - Responsabilidades do conselho de administração: a Governança Corporativa deverá definir as responsabilidades dos conselhos, envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações.

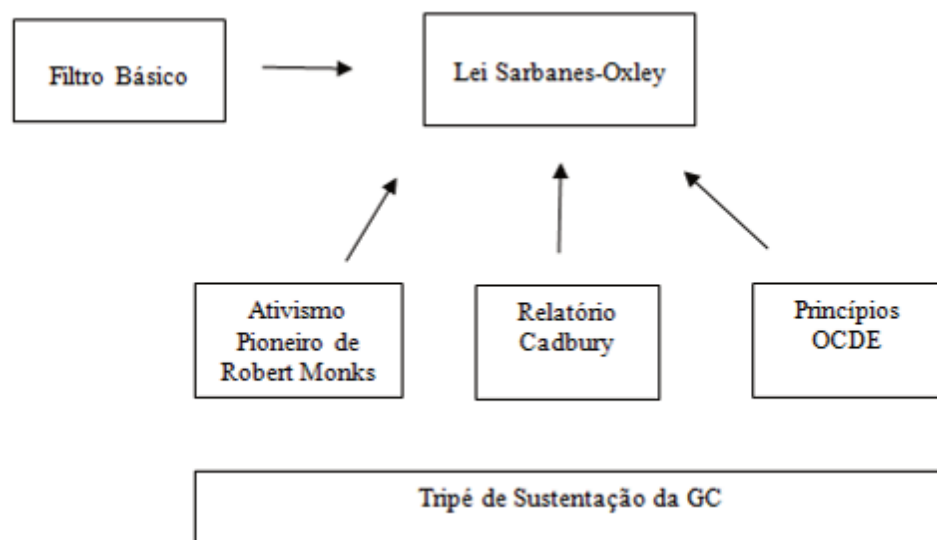
4- A Lei Sarbanes-Oxley: é considerada como a mais notável e de maior extensão de todas as reações regulatórias do mercado de capitais da história do capitalismo. Publicada em 2002 e também conhecida como SOX, a Lei Sarbanes-Oxley surgiu como uma tentativa do governo norte-americano de aplicar vários dos princípios constantes nos relatórios de Cadbury e da OCDE após uma série de escândalos corporativos ocorridos nos Estados Unidos, como os da Enron Corporation e na WorldCom. Os dispositivos da SOX são bastante similares aos do Relatório Cadbury porém, estes tem força de lei. A SOX, ao longo de seus 700 artigos contém disposições rígidas sobre Governança Corporativa, notadamente sobre a conduta de administradores, auditores e advogados. Dentre suas exigências, há a obrigatoriedade dos comitês de auditoria e de remuneração serem formados por maioria de diretores independentes; a separação dos cargos de diretor executivo (CEO) e de presidente do conselho; e a obrigação de rodízio dos auditores independentes (LARRATE, 2013).

Conforme Andrade e Rossetti (2007) a Lei Sarbanes-Oxley promoveu ampla regulação da vida corporativa, fundamentada nas boas práticas de governança. Seus focos são exatamente os quatro valores que há décadas vinham sendo enfatizados pelo ativismo pioneiro, sendo eles: transparência (*Disclosure*), equidade/senso de justiça (*Fairness*),

prestação de contas com responsabilidade (*Accountability*) e responsabilidade corporativa (*Compliance*). Esses valores serão abordados em maior detalhe na sequência deste trabalho.

O ativismo de Robert Monks, o relatório de Cadbury, os princípios da OCDE e a Lei Sarbanes-Oxley podem ser considerados complementares uma vez que possuem diferentes focos e juntos eles influenciaram os modos de governança visando a criação de um novo processo de prosperidade econômica. Eles não se desenvolveram no vácuo mas, a partir de problemas concretamente identificáveis. A proposição do código das boas práticas de governança acelerou-se a partir de 1999, provavelmente pela ampla aceitação dos princípios sugeridos pela OCDE. Silva (2010) concorda com os pilares da Governança Corporativa apresentados pelos autores Andrade e Rossetti (2007) e em seu livro ele traz uma figura (Figura 01 abaixo) sintetizando a estrutura da Governança Corporativa e ao mesmo tempo destacando a importância da Lei Sarbanes-Oxley no conjunto de ações.

Figura 01: Importância da Lei Sarbanes-Oxley



Fonte: adaptado de Silva (2010).

Conforme ilustra a Figura 01, o autor entende que o tripé de sustentação da Governança Corporativa encontra-se no ativismo de Robert Monks, no relatório Cadbury e nos princípios da OCDE e a Lei Sarbanes-Oxley, por sua vez, é o filtro básico que garante a boa governança nas organizações.

2.4 DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Compreendida a origem, a sua importância e conhecendo os marcos históricos que definiram a evolução sobre o assunto, é necessário trazer para a discussão deste trabalho a definição sobre o que é a Governança Corporativa.

Conforme Larrate (2013) definir Governança Corporativa não é uma tarefa fácil, pois a definição de governança não é a mesma entre economistas, contadores e advogados, por exemplo. Conforme descrição de Stuart Gillan (2006 *apud* LARRATE, 2013), a Governança Corporativa depende do ponto de vista que cada um tem sobre o mundo. Sendo assim, pode-se definir Governança Corporativa através da concepção de alguns autores, tais como:

Alvares (2003) define a Governança Corporativa como um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas. Já na visão de Silva (2010), “a Governança Corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando assim o acesso ao capital”.

Segundo Andrade e Rossetti (2007, p. 149),

Pode-se definir a governança corporativa como um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos proprietários e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim.

A CVM (2002) define a Governança Corporativa como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. Lodi (2000, p. 24) menciona que diante das variantes de definições, em 1999 o IBGC oficializou o seguinte conceito sobre o assunto:

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle.

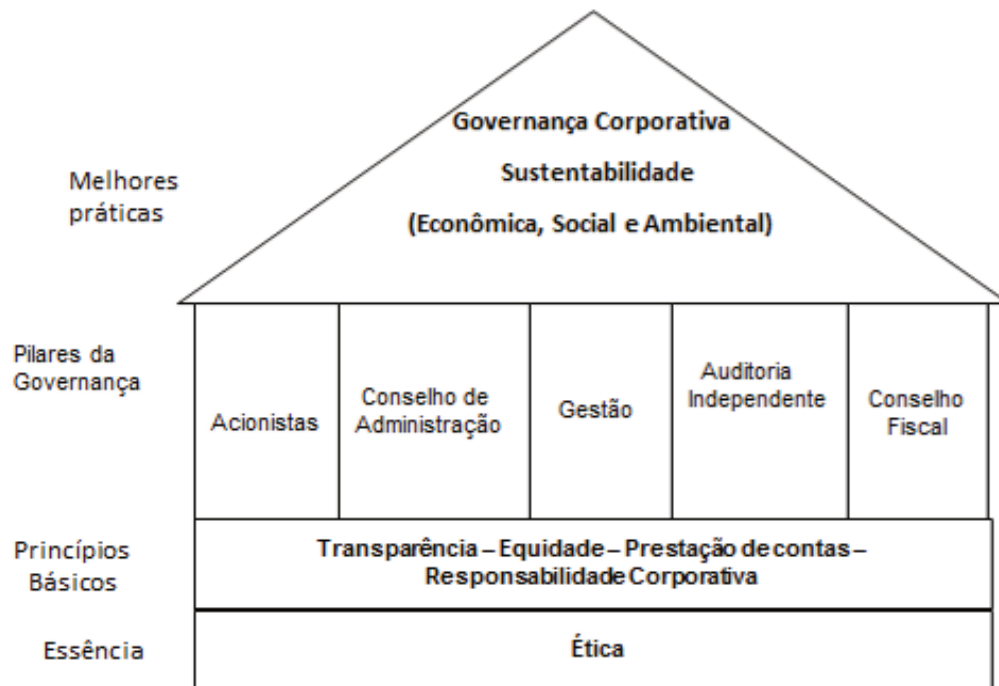
Devido à grande diversidade de conceitos a respeito do assunto, os autores Andrade e Rossetti (2007) e Silva (2010) agruparam as suas definições segundo quatro grupos que veem a Governança Corporativa como: guardião de direitos das partes interessadas, um sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, uma estrutura de poder e um sistema normativo que rege as relações internas e externas. Abaixo apresenta-se o Quadro 04 no qual encontra-se a definição segundo a visão desses autores sobre o assunto.

Quadro 04: Definições sobre Governança Corporativa

Vista como	Autor	Definição
Guardião de direitos das partes interessadas	Através da citação da OCDE	É o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidade entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação às questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.
Sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas	Conforme definição do IBCG	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. 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.
Estrutura de poder	Conforme definição de Cadbury	É o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas.
Sistema normativo que rege as relações internas e externas	Conforme definição de Claessens e Fan	A Governança Corporativa diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios.

Fonte: Andrade e Rossetti (2007) e Silva (2010).

Em todas essas visões apresentadas no Quadro 04 acima, há sempre a amarração aos quatro valores fundamentais que a Governança Corporativa prega. Conforme explica Silva (2010), a boa Governança Corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal. Com base nesta ideia, o autor apresenta uma visão de sustentabilidade da Governança Corporativa através de uma figura, figura esta apresentada na Figura 02 (próxima página).

Figura 02: Sustentabilidade da Governança Corporativa

Fonte: Silva (2010, p. 42).

Conforme a Figura 02, a Governança Corporativa se parece com uma grande casa, onde o alicerce é a ética, o chão são os princípios básicos da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. As paredes da casa são os pilares básicos compostos por acionistas, conselho de administração, gestão, auditoria independente e conselho fiscal. O telhado corresponde às melhores práticas visando a sustentabilidade tanto econômica, social e ambiental. Todos esses elementos juntos compõem o conceito de boa Governança Corporativa. Para haver a harmonia no conjunto, é importante destacar que todas as partes tem de estar na sua função e em pleno funcionamento para que se obtenha de fato uma boa governança.

2.5 OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com Larrate (2013), a OCDE e a Lei Sarbanes-Oxley estabeleceram o que hoje se tem como princípios básicos da Governança Corporativa. Esses princípios também estão presentes no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, sendo eles: a Transparência (*Disclosure*), Equidade (*Fairness*), Prestação de contas com responsabilidade (*Accountability*) e Responsabilidade Corporativa (*Compliance*). Como comentado anteriormente, cada um destes princípios são discutidos em maior detalhe abordando a visão de Larrate (2013) e Silva (2010).

- **Transparência (*Disclosure*):** deve haver transparência nas informações, especialmente as relevantes, não somente como obrigação mas, por desejo de informar. Quando há uma boa comunicação interna e externa, isso gera um clima de confiança para a entidade. A Lei das S.A (Lei 6.404/76) também contempla o princípio da transparência em pelo menos três dispositivos. O primeiro impõe ao acionista controlador o dever de informar imediatamente as modificações em suas posições acionárias, na companhia, à CVM e à Bovespa. O segundo impõe o dever de informação a toda companhia aberta, garantindo a todos os acionistas o direito de solicitar esclarecimentos por escrito. O terceiro dispositivo determina que os gestores devam informar à CVM e às Bolsas de Valores quaisquer modificações acionárias no capital das empresas que administram. Algumas ferramentas relacionadas às práticas da boa transparência nas empresas incluem:

- Definição da estrutura de governança e gestão societária;
- Relatório anual da administração;
- Informativos periódicos (mercado, Bolsa e CVM) /press releases, eventos, etc;
- Política de divulgação de informações;
- Política de comunicação;
- Política de dividendos;
- Demonstrações contábeis (BR GAAP, US GAAP e ou IFRS);
- Site e área de relações com investidores;
- Divulgação da política de remuneração e cobertura de seguros dos executivos;
- Código das melhores práticas de governança.

- **Equidade (*Fairness* – senso de justiça):** deve haver tratamento justo e igualitário aos sócios e demais partes interessadas. Atitudes ou políticas discriminatórias são totalmente

inaceitáveis. No Brasil a Lei das S.A determina que a proporção de ações preferenciais (sem direito a voto) em relação ao total de ações, para as companhias fechadas e as que abriram seu capital a partir da vigência da lei, não pode ultrapassar 50%. Essa fórmula garante, sem dúvida, maior representatividade do capital social em ações ordinárias com direito a voto e um tratamento mais equânime entre os acionistas. Outro bom exemplo de aplicação do princípio da equidade, pela lei societária brasileira, pode ser encontrado na garantia do direito dado aos acionistas sem direito a voto e detentores de mais de 10% do capital de eleger um membro do conselho de administração e seu suplente. Esse quórum pode ser atingido também pelo direito conferido aos minoritários, detentores de pelo menos 15% das ações com direito a voto, de agregarem suas ações, caso não possuam sozinho o percentual exigido. A lei societária aplica, ainda, o princípio da equidade ao prever a participação de representantes dos empregados, escolhidos por votação, no conselho de administração da empresa. As ferramentas mais eficazes para este alinhamento desses interesses nas empresas são:

- Acordo de acionistas;
- Estatuto social/contrato social;
- Código de ética e código de conduta concorrencial;
- Diretrizes de Governança Corporativa;
- Regimento interno (conselho de administração, diretoria e de Comitês);
- Política de remuneração fixa e variável dos administradores com foco no longo prazo e baseado nos resultados.

- **Prestação de contas com responsabilidade (*accountability*):** deve haver prestação de contas dos agentes da governança a quem os elegeram e estes devem responder integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos. A SOX determina a constituição de um comitê de auditoria, para acompanhar o desempenho dos auditores externos. O comitê deve ter independência em relação ao conselho de administração e não possuir nenhum integrante que faça parte da direção executiva da empresa. Na Lei das S.A. o princípio da prestação de contas destaca-se nos artigos que dispõem sobre a obrigação do liquidante em convocar a assembleia geral para prestar-lhe contas de sua gestão, nas disposições a respeito das responsabilidades dos acionistas e dos membros do conselho fiscal e nos artigos que tratam das demonstrações financeiras de publicação obrigatória. Os eventos e ferramentas relacionadas à prestação de contas nas empresas incluem:

- Assembleia de acionistas;
- Reuniões do conselho de administração e diretoria;
- Planejamento estratégico e plano de negócios;
- Orçamento, investimentos, custos e gestão do fluxo de caixa;
- Avaliação de desempenho empresarial;
- Discussão e divulgação do parecer dos auditores e conselheiros fiscais, quando instalado;
- Classificação de riscos – rating de governança;
- Nível de alavancagem financeira e exposição de riscos.
- **Responsabilidade corporativa (Compliance):** os agentes da governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua perenidade nos âmbitos econômico-financeiro, social e ambiental. A responsabilidade corporativa abrange um amplo conjunto de compromissos, os quais podem ser segregados em três dimensões:
 - dimensão econômico-financeira: maximização do valor da companhia, gerenciamento de riscos e comprometimento com os códigos e princípios de governança;
 - dimensão social: compromisso com causas de interesses sociais e dos direitos humanos, etc.;
 - dimensão ambiental: compromisso com a qualidade ambiental, certificações, etc.

Na lei societária brasileira encontra-se um artigo que trata das responsabilidades dos administradores e que determina que o gestor deva exercer “as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa”. As principais ferramentas nas empresas neste campo são:

- Política de responsabilidade corporativa;
- Balanço social e ambiental (quando aplicável);
- Demonstração do valor adicionado (para companhias abertas).

2.6 O CÓDIGO DE GOVERNANÇA

Havendo o estabelecimento dos princípios disciplinadores da Governança Corporativa e também em decorrência de muitos escândalos corporativos, surgiu a necessidade de se divulgar práticas capazes de preservar a empresa e os seus acionistas, garantindo assim a aplicação dessas regras já definidas. Larrate (2013) menciona que o código de governança contém práticas e princípios estabelecidos ao longo de anos de observação da gestão corporativa, especialmente quanto a preservação de empresas sujeitas a conflitos de interesses. O objetivo das práticas e dos princípios descritos no código é orientar conselheiros e gestores da empresa com as melhores práticas de governança, preservando assim o investimento dos proprietários. Os mecanismos de governança são ferramentas poderosas utilizadas para evitar fraudes e garantir os investimentos realizados. Independente do objetivo da empresa, o resultado econômico é crucial para a sua sobrevivência. Um sistema de governança eficiente pode otimizar o desempenho da empresa uma vez que este torna o processo decisório menos vulnerável aos conflitos de interesse existentes. Conhecer o código de governança é essencial para compreender melhor o que se entende por “boa governança”. Os códigos são apenas recomendações, apesar de não possuírem caráter vinculativo como as leis, exercem uma função educativa na medida em que carregam a autoridade de terem sido elaborados por peritos e organismos independentes.

Ainda conforme o autor (*apud* ANDRADE E ROSSETTI, 2011), a divulgação do código de governança pelo mundo tem sido bastante significativa. Até o ano de 2010 mais de 65 países já possuíam algum código de boas práticas e vários outros estavam em fase de preparação. Apesar de muitos países possuírem seus próprios códigos e ainda existirem outros elaborados por organismos multilaterais, encontra-se muitas semelhanças entre os códigos de governança. A maioria deles sugere condutas relacionadas à estrutura e responsabilidade dos conselhos, à remuneração dos gestores, à divulgação dos relatórios financeiros, ao rodízio na auditoria externa, entre outras medidas de controle. No quadro 05, disposto na página subsequente, expõem-se a definição e os objetivos gerais dos códigos de governança sob a visão de Lins (1999), Santos (2004) e Melo (2005).

Quadro 05: Definições sobre Códigos de Governança e objetivos

Autores	Definições
Lins (1999, p. 33)	O ponto alto da Governança Corporativa, como novo estilo de gestão estratégica é o estabelecimento de Códigos de Melhores Práticas. Empresas e órgãos governamentais em diversos países (destaques para a Inglaterra e E.U.A.) têm inúmeros códigos desse tipo. O objetivo geral é estabelecer padrões de conduta para os conselhos de administração visando uma atuação mais eficaz de tais órgãos de governo. Esses códigos também se constituem num fator de pressão para mudanças.
Santos (apud IBGC, 2004, p. 26)	Os códigos das melhores práticas, geralmente são definidos como uma série de princípios, padrões ou melhores práticas, emitidas por uma organização coletiva, pública ou privada, relacionada à governança das organizações. O objetivo central dos códigos é indicar caminhos a todos os tipos de empresas, visando melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital.
Melo (2005, p. 35)	Segundo o IBGC, o objetivo central do Código é indicar caminhos para todos os tipos de sociedades – por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis – visando: - Aumentar o valor da sociedade; - Melhorar seu desempenho; - Facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos; - Contribuir para sua perenidade.

Fonte: adaptado pelo autor.

Como se vê no quadro acima, os códigos tem a função de serem um padrão ou modelo de conduta para as empresas e a sua função central é a de agregar valor para as mesmas através do seguimento de suas normas e princípios. Larrate (2013) menciona ainda que há muito a dizer sobre os diversos códigos, mas ele dá atenção especial ao Relatório Cadbury, aos Princípios de Governança da OCDE, ao Código das Melhores Práticas do IBGC e à Cartilha da CVM. Dada a importância de cada um destes documentos, os mesmos serão apresentados em maior detalhe.

- O relatório Cadbury (1992): considerado o primeiro código de governança, busca atingir dois princípios da boa governança: a prestação de contas e a transparência. O relatório também prega a separação entre os cargos de presidente do conselho e de executivo principal (CEO).

- Os Princípios de Governança da OCDE (1999): o código da OCDE teve como principais preocupações os direitos dos acionistas e o tratamento igualitário para com os minoritários. Os princípios são abordados dentro de cinco temas: os direitos dos acionistas, o tratamento equânime dos acionistas, o papel das partes interessadas, divulgação e transparência e as responsabilidades do conselho de administração.

- O Código das melhores práticas – IBGC (1999): lançado no Brasil, em 1999, o código tem foco no funcionamento, na composição e nas atribuições do conselho de administração. Está dividido em seis capítulos: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflitos de Interesses.

- A Cartilha da CVM (2002): após escândalos corporativos com empresas americanas de capital aberto, a CVM lançou sua Cartilha de Recomendações sobre Governança às companhias abertas brasileiras. Seus quatro capítulos tratam de temas como transparência, conselho de administração, proteção aos acionistas minoritários e auditoria. Como os demais códigos de governança, a cartilha não é obrigatória, no entanto, a CVM exige que nas informações anuais, as empresas indiquem quais regras sugeridas foram adotadas e expliquem as razões pelas quais possam ter preferido não adotar uma determinada recomendação.

Ainda conforme o autor, a OCDE considera que não existe apenas um modelo único de boa governança. Em virtude da variabilidade cultural e do ordenamento jurídico de cada país, os códigos diferem ao redor do mundo. Mesmo com o surgimento dos códigos, algumas empresas têm elaborado seus próprios manuais de governança, sendo considerado como pioneiro o publicado em 1992 pela General Motors. A prática da boa governança é um processo de evolução contínua, e os códigos devem, portanto, acompanhar esse processo. Dessa forma, as recomendações contidas nos códigos de governança devem ser revistas sempre que houver mudanças significativas no modo de se pensar a governança das empresas.

2.7 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme Silva (2010) alguns autores consideram que os vários modelos praticados de Governança Corporativa em diferentes países são resultado do perfil histórico, cultural, econômico e institucional de cada país. Conforme o autor e também Larrate (2013), os modelos de governança podem ser classificados em dois tipos:

- **o sistema *shareholder*** que em inglês significa “acionista”, onde o foco são os acionistas e os agentes mais estreitamente ligados às operações corporativas, os quais estão voltados para os seus interesses e direitos.

- **o sistema *stakeholder*** que significa “parte interessada”, nesse modelo há objetivos mais amplos pois, não visa somente o retorno do investimento e da geração de riqueza para os acionistas mas também há um compromisso com as demais partes interessadas no desenvolvimento das empresas e nos interesses dessa.

Larrate (2013) ainda esclarece que em alguns países, principalmente os em desenvolvimento como o Brasil, pode ocorrer de não haver uma definição clara de um modelo, uma vez que estes podem adotar sistemas intermediários. Conforme Andrade e Rossetti (2007), os stakeholders podem ser classificados em quatro grupos, conforme quadro 06 abaixo:

Quadro 06: Stakeholders

Stakeholders: Pessoas, grupos ou instituições, com interesses legítimos em jogo nas empresas e que afetam ou são afetados pelas diretrizes definidas, ações praticadas e resultados alcançados.		
	Definição	Interesses
Shareholders (Proprietários, investidores)	- Quanto ao regime legal: * Acionistas * Cotistas - Quanto à participação: * Majoritária * Minoritária - Quanto à gestão: * Participantes ativos * Outorgantes - Quanto à classe de ações: * Com direito a voto * Sem direito a voto	* Dividendos ao longo do tempo (a); * Ganhos de capital: maximização do valor da empresa (b); * Máximo retorno total (a) + (b)
Internos (Efetivamente envolvidos com a geração e o monitoramento de resultados)	- Órgãos de governança: * Direção executiva; * Conselho de administração; * Conselho fiscal; * Auditores independentes; * Auditores internos. - Empregados	- Conselho de administração e direção executiva: * Base fixa de remuneração; * Bonificações de balanço; * Stock options. - Outros órgãos de governança: retribuições em bases fixas. - Empregados: * Segurança; * Salários; * Participação nos lucros; * Benefícios assistenciais materiais; * Reconhecimento, oportunidades, desenvolvimento pessoal.
Externos (Integrados à cadeia de negócios)	- Credores - Partes interessadas a montante: * Fornecedores diretos; * Integrantes distantes de suprimentos. - Partes interessadas a jusante: * Clientes; * Consumidores.	- Credores: resultados positivos, capacidade de liquidação de dívidas contraídas. - Fornecedores: regularidade, desenvolvimento conjunto. - Clientes/consumidores: preços justos, produtos conformes, confiáveis, seguros.
Entorno	- Restrito: comunidades locais em que a empresa atua; - Abrangente: a sociedade como um todo; - Governos; - ONGs.	- Comunidades locais: geração de empregos e contribuições para o desenvolvimento. - Sociedade como um todo: bem-estar social, balanço social efetivamente contributivo para inclusão socioeconômica. - Governos: conformidade legal, crescimento, geração de empregos. - ONGs: adesão às suas três principais causas – preservação ambiental, direitos de minorias e provisões.

Fonte: adaptado de Andrade e Rossetti (2007).

Conforme Silva (2010) a base da diferenciação clássica de governança está entre shareholder e stakeholder. A primeira é voltada para os acionistas, enquanto a segunda é de maior abrangência, além dos interesses dos acionistas consideram-se também os interesses dos públicos interno e externo. Com isso, verifica-se que a Governança Corporativa tem uma importância muito grande, pois, além das pessoas ligadas diretamente à empresa, há toda uma sociedade dependendo também de seus resultados alcançados.

2.8 O AMBIENTE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme Andrade e Rossetti (2007) o ambiente em que se define a estrutura de poder, os processos e as práticas de Governança Corporativa subdivide-se em pelo menos quatro blocos interligados:

- **Propriedade:** são os controladores, minoritários e acionistas preferenciais;
- **Controle:** exercido somente pelos proprietários controladores;
- **Administração:** exercido pelo conselho de administração e pela diretoria executiva;
- **Auditoria e fiscalização:** pode ser integrado por quatro órgãos: Conselho Fiscal, Auditoria Independente, Comitê de Auditoria e Auditoria Interna.

Independentemente dos princípios e do país de aplicação, a Governança Corporativa expressa-se por um sistema de relações entre pelo menos três atores: a Propriedade, o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva. Num quadro elaborado pelo mesmo autor destacam-se os atores, os órgãos e as suas funções na Governança Corporativa (QUADRO 07; próxima página).

Quadro 07: Os atores, os órgãos e suas funções na governança

Atores e órgãos		Funções
Proprietários	Assembleia Geral	* Órgão soberano da sociedade. * Deliberar sobre questões de relevância maior: - Prestação de contas dos administradores. - Destinação dos resultados. - Estrutura, emissões e reduções do capital. - Operações de alto impacto. * Reformar os estatutos. * Eleger os administradores. * Eleger o Conselho Fiscal.
	Conselho Fiscal	* Fiscalizar atos dos administradores. * Opinar sobre o relatório anual de administração. * Analisar e emitir opinião sobre demonstrações financeiras. * Acompanhar o trabalho dos auditores independentes. * Denunciar irregularidades e fraudes.
Administradores	Conselho de Administração	* Órgão guardião dos interesses dos proprietários. * Eleger e avaliar o desempenho da Diretoria Executiva. * Homologar e monitorar a estratégia de negócios. * Homologar e acompanhar políticas nas áreas funcionais. * Definir expectativas de resultados e acompanhar sua efetivação. * Definir a criação e a constituição de comitês. * Escolher e contratar a Auditoria Independente. * Definir a constituição do Comitê de Auditoria.
	Comitê de Auditoria	* Acompanhar e avaliar o ambiente de controle: auditoria externa e interna. * Identificar, avaliar e analisar os riscos relevantes da companhia. * Supervisionar a elaboração dos relatórios financeiros.
	Auditoria Independente	* Verificar a conformidade no cumprimento de disposições legais. * Auditar as demonstrações econômico-financeiras. * Verificar se as demonstrações de resultado refletem adequadamente a realidade da sociedade.
	Direção Executiva	* Interagir com o Conselho de Administração e executar as diretrizes dele emanadas. * Exercer a gestão dos negócios e das áreas funcionais da companhia. * Definir a estratégia e os planos operacionais, submetendo-os à homologação do Conselho de Administração. * Prestar amplas informações ao Conselho de Administração: resultados, riscos e oportunidades. * Produzir demonstrações patrimoniais e de resultados, responsabilizando-se pela sua auditoria interna e pela sua integridade.
	Auditoria Interna	* Organizar o ambiente interno de controle. * Interagir e contribuir com o sistema de auditoria estabelecido pela Assembleia Geral e pelo conselho de Administração. * Implantar sistemas de controle e de auditoria, abrangendo todos os processos, práticas e rotinas internas. * Exigir que os relatórios contábil-financeiros sejam: * Aderentes às leis e regulamentos aplicáveis às operações da companhia. * Confiáveis, abrangentes e oportunos.

Fonte: Andrade e Rossetti (2007).

Ainda de acordo com o autor, a boa governança exige quatro condições essenciais: conselheiros de administração qualificados e comprometidos, conselhos de administração atuantes e eficazes, gestores capacitados e interativos e integridade de todas as partes

envolvidas nos processos corporativos. Lins (*apud* LODI, 1977, p. 43) destaca a importância a respeito do conselho:

O conselho possui funções que o colocam como um órgão: deliberativo, pois pode aprovar planos, auditorias, orçamentos e referendar decisões dos executivos; legislativo, já que formula as diretrizes para a empresa; e, judiciário, uma vez que avalia o desempenho do diretor executivo principal podendo retirá-lo da função.

Conforme Andrade e Rossetti (2007), na maior parte dos países as presidências do Conselho de Administração e a da Diretoria Executiva não são acumuladas. As razões principais disso são: (i) o conselho tem maior chance de ser independente, no exercício de seu papel crítico-constructivo; (ii) as missões e as responsabilidades do conselho e da gestão não são iguais; (iii) uma das funções do conselho é avaliar a gestão e, em casos de resultados negativos, substituí-la e (iv) cabe ao conselho julgar e definir soluções para conflitos e custos de agência. No Brasil, a CVM publicou suas recomendações sobre os conselhos de administração e fiscal, auditoria e demonstrações financeiras. Andrade e Rossetti (2007) sintetizaram as mesmas conforme o Quadro 08.

Quadro 08: Recomendações da CVM sobre governança

Estruturas	Recomendações
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	FUNÇÕES E OBJETIVOS * Proteger o patrimônio da corporação. * Orientar a direção para maximizar o retorno do investimento. CONSTITUIÇÃO * De 5 a 9 conselheiros, tecnicamente qualificados. * Pelo menos 2 conselheiros com capacitação em finanças e técnicas contábeis. * Em corporações com controle compartilhado, o número pode ser maior. FUNCIONAMENTO * Definir o seu regimento, detalhando atribuição e procedimentos. * Submeter a Diretoria Executiva, anualmente, a uma avaliação formal. * Admitir participação de detentores de ações preferenciais. * Os cargos de presidente do conselho (Chairman) e da direção (CEO) devem ser por exercidos por pessoas diferentes.
CONSELHO FISCAL E AUDITORIA	CONSELHO FISCAL E AUDITORES * Constituição definida por titulares de ações ordinárias e preferenciais. * Adoção de regimento com atribuições e procedimentos. * Relacionamento com auditores supervisionados por Comitê de Auditoria. * Acesso sem limitações a quaisquer informações. ANÁLISE TRIMESTRAL * Exame e divulgação de fatores que influenciaram o resultado. * Indicação de fatores de risco a que a corporação está sujeita. * Perspectivas do ambiente de negócios: - Macroeconômicas. - Relacionados ao setor.

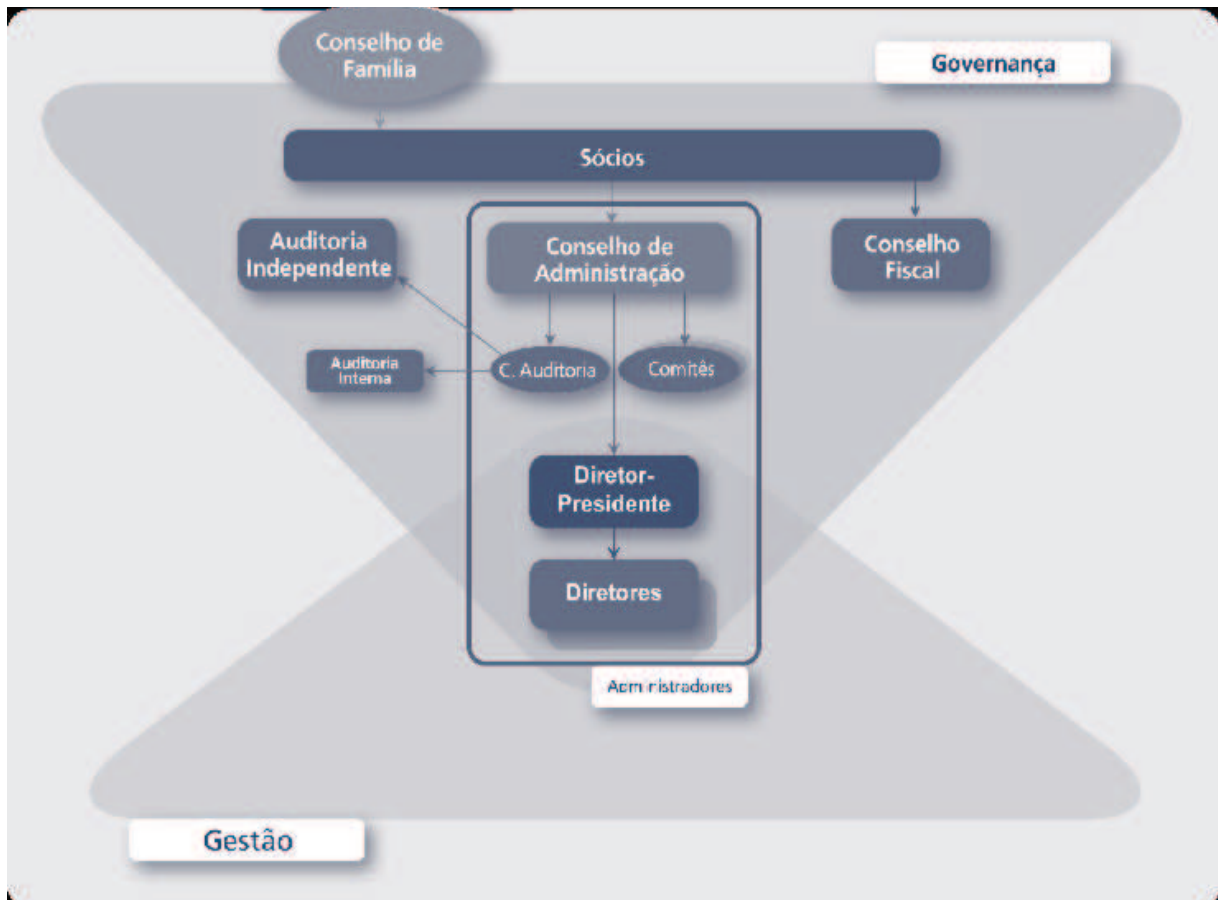
Estruturas	Recomendações
DEMONS- TRAÇÕES FINANCEI- RAS	* Adoção de normas internacionais: - IASB – International Accounting Standards Board. - GAAP – United States Generally Accepted Accounting Principles.

Fonte: Andrade e Rossetti (2007).

Conforme consta no título do quadro acima, tratam-se de recomendações da CVM quanto a aplicação da Governança Corporativa nas empresas uma vez que, cada uma delas deve encontrar o seu modelo ideal frente a sua realidade existente.

Segundo o IBGC, os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente do seu porte, natureza jurídica ou tipo de controle. É indicado que cada organização avalie quais práticas deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, de maneira que esta se adapte à sua estrutura e realidade. O Código das Melhores Práticas (2009) do IBGC apresenta a figura abaixo como um sistema de Governança Corporativa para as empresas.

Figura 03: Sistema de Governança Corporativa



Fonte: Código das Melhores Práticas do IBGC (2009).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) também publicou normas através de seu Código das Melhores Práticas visando difundir os valores essenciais e abordar questões cruciais de Governança Corporativa. O Código está dividido em seis capítulos, sendo eles: (i) Propriedade (Sócios); (ii) Conselho de Administração; (iii) Gestão; (iv) Auditoria Independente; (v) Conselho Fiscal; (vi) Conduta e Conflito de Interesses.

Em virtude dos autores Andrade e Rossetti (2012) terem montado uma síntese sobre o assunto, apresenta-se o Quadro 09 a seguir visando explicar as práticas a serem adotadas conforme recomendações do IBGC.

Quadro 09: Melhores práticas recomendadas pelo IBGC

Estruturas	Recomendações
PROPRIEDADE	* Adoção do conceito “uma ação, um voto”. * Acessibilidade de todos os acionistas aos acordos entre sócios. * Assembleia Geral como órgão soberano. * Transferências de controle a preços transparentes e estendidos a todos os acionistas (tag along). * Solução de conflitos preferencialmente por meio de arbitragem. * Manutenção de alta dispersão (free float) das ações em circulação.
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	* Recomendável para todas as companhias, independentemente de sua forma societária. * Normatização por regimento interno, com clara definição de funções. * Dois presidentes: Chairman e CEO não acumulam funções. * Criação de comitês especializados, com destaque para o de auditoria. * Número de membros entre 5 e 9, em sua maioria independentes, com experiências e perfis complementares. * Prazo do mandato do conselheiro não deve ser superior a 2 anos. Reeleição é desejável mas não deve ocorrer de forma automática. * Clara definição das qualificações dos conselheiros: base para avaliações individuais, com periodicidade anual. * Processos formalmente estabelecidos.
GESTÃO	* Escolha e avaliação formal dos gestores pelo Conselho de Administração. Diretor presidente deve ser anualmente avaliado pelo Conselho de Administração. * O CEO 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 stakeholders. * Transparência, clareza e objetividade na prestação de contas. * Responsabilidade pela geração do relatório anual. * Responsabilidade pelo desenvolvimento do código de conduta corporativo.
AUDITORIA INDEPENDENTE	* 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.
CONSELHO FISCAL	* 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 regimento interno. * Agenda complementar de cooperação com as auditorias interna e independente.

Estruturas	Recomendações
CÓDIGO DE CONDUTA	* Deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios definidos pelo Conselho de Administração. * Deve refletir a cultura da empresa e enunciar os princípios em que está fundamentado. * Deve apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética. * Deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas. * Os padrões de conduta e comportamento tem por objetivo propor políticas e práticas para evitar conflitos de interesses e mau uso de ativos e informações relacionadas a organização.

Fonte: Andrade e Rossetti (2012), IBGC e adaptado pelo autor.

2.9 OS 8 PS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme Andrade e Rosetti (2012) as diversas dimensões da Governança Corporativa podem ser sintetizadas por 8 palavras iniciadas com a letra P, também denominados 8 Ps, sendo eles: Propriedade, Princípios, Propósitos, Papéis, Poder, Práticas, Pessoas e Perpetuidade. No Quadro 10 abaixo apresenta-se a definição de cada um dos Ps.

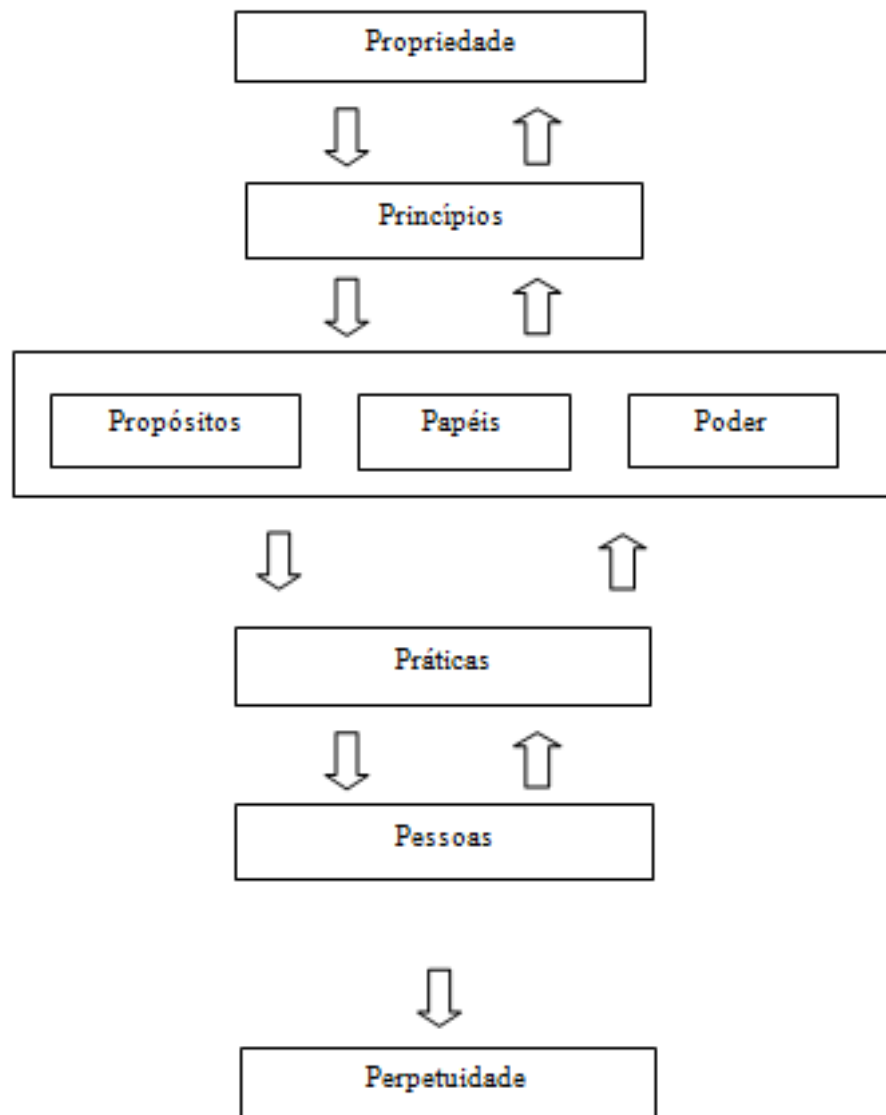
Quadro 10: Os 8 Ps da Governança Corporativa

Elementos chave	Definição
1 – Propriedade:	É o atributo fundamental, diferenciador das companhias. Tipologias: - Familiar, consorciada, estatal, anônima. - Fechada, aberta. - Concentrada, pulverizada. Estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes da governança.
2 – Princípios:	- Legados éticos dos fundadores; - Código de conduta formalizado; - Valores universais da boa governança: * Fairness. Senso de justiça e equidade de direitos. * Disclosure. Transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos. * Accountability. Prestação responsável de contas. * Compliance. Conformidade com instituições legais e com marcos regulatórios.
3 – Propósitos:	- Alinhamento da Administração: * Missão (propósito orientador). * Visão (propósito empresarial) - Estratégia bem fundamentada para os negócios e a gestão. - Maximização do retorno total dos investimentos dos shareholders (RTS). - Conciliação do RTS com os interesses de outros shareholders.
4 – Papéis:	- Clareza na separação de papéis: * Acionistas, conselheiros, gestores. * Conselho de Administração e Diretoria Executiva. * Chairman e CEO. - Alçadas e responsabilidades claramente definidas.

Elementos chave	Definição
5 – Poder:	- Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita. - Ausência de sinais de lutas pelo poder, de consequências destrutivas. - Lideranças fortes, admiradas interna e externamente por estilos e competências reconhecidas. - Estrutura organizacional bem definida e preenchida por critérios meritocráticos. - Definição compartilhada de decisões de alto impacto. - Planejamento das sucessões nos órgãos da governança.
6 – Práticas:	- Não acumulação das presidências do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva. - Conselho de Administração: dimensões, constituição, atribuições e focos eficazes. - Empowerment dos órgãos de governança constituintes do ambiente de governança. - Fluidez nos canais internos de comunicação e nas relações internas e externas. - Gestão de conflitos de interesse, de transações entre partes relacionadas e de custos de agência.
7 – Pessoas:	- Gestão estratégica de RH. - Clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade. - Meritocracia. PPR – Programas de Premiação por Resultados bem definidos e bem gerido. - Processo sucessório para funções-chave da companhia.
8 – Perpetuidade:	- Salvo em casos excepcionais, objetivo último das organizações. - Presente em todas as empresas, com maior visibilidade nas familiares. - Fortemente associável a: * Ciclo de vida dos negócios. * Coesão e alinhamentos interno. * Direcionamento estratégico. * Perspectivas promissoras de resultados. * Atributos, posturas e qualidade da Administração. * Atenção ao tripé da sustentabilidade: econômico-financeiro, social e ambiental.

Fonte: Andrade e Rossetti (2012).

Os elementos-chave podem ser também entendidos como recomendações para o bom andamento da Governança Corporativa nas empresas uma vez que, a aplicação de todos esses processos tem como objetivo final a perpetuidade das organizações. Esses elementos-chave podem ser visualizadas através de uma figura (FIGURA 04; próxima página) apresentada pelo autor onde tem-se uma síntese conceitual da Governança Corporativa através dos 8 Ps.

Figura 04: Os 8 Ps da Governança Corporativa

Fonte: Andrade e Rossetti (2012).

Pela Figura 04 acima é possível explicar os elementos-chave da boa Governança Corporativa. O capital dos proprietários deve ser aplicado com os princípios da boa governança, tendo o propósito de conciliar interesses através de papéis definidos e da estrutura de poder existente. Aplicando as práticas de governança recomendadas, mediante as pessoas envolvidas no processo, gera-se a perpetuidade das organizações.

2.10 A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Após todo um detalhamento sobre os conceitos, a importância, os princípios, os códigos e o ambiente da Governança Corporativa, é chegada a hora de detalhar o processo de implantação da mesma nas empresas. Bornholdt (2005) compara a implantação da Governança Corporativa nas empresas à reforma de uma casa, começando-se por um planejamento (concepções iniciais), aprovação do orçamento (disponibilidade de investimentos) e contratação de um engenheiro ou arquiteto (consultor externo ou um membro interno). Inicialmente se remove os móveis, quebram-se paredes, gera-se desconforto, ruídos e aparecem sujeiras. Mudanças geram desconfortos iniciais mas, superados esses problemas, o clima é de orgulho e satisfação, igual a uma casa recém-reformada.

Silva (2010) apresenta uma pequena síntese sobre como deva ocorrer o processo de implantação da Governança Corporativa nas empresas, conforme segue abaixo:

A) Diagnóstico das práticas atuais: na fase inicial, através de entrevistas com conselheiros e diretores busca-se entender as práticas atuais de Governança Corporativa, busca-se um entendimento da empresa, seus negócios e visão de futuro. Faz-se uma análise da estrutura societária e do acordo de acionistas, do estatuto social e de eventuais atas de reuniões de diretoria. Após isso, é feita uma apresentação para a empresa com o objetivo de ratificar as conclusões e obter subsídios para a próxima etapa do trabalho.

B) Revisão do modelo de governança: o modelo a ser proposto deverá incluir a criação de um conselho de administração e ou consultivo. O modelo deve deixar clara a separação entre a diretoria executiva e o conselho. Devem ser definidos os papéis do presidente executivo e do presidente do conselho. O novo modelo definirá o estilo, a estrutura e a dinâmica de funcionamento do novo conselho. O novo modelo de governança tratará, entre outros, dos seguintes assuntos: estrutura societária legal; revisão do estatuto social, contrato social ou acordo de acionista; organograma da empresa (responsabilidades, relacionamento com controladora, controladas e coligadas); criação do conselho; criação de comitês do conselho; definição de estratégias, políticas e diretrizes; depois de aprovado o novo modelo, inicia-se a fase de elaboração dos diversos documentos e a implementação do novo modelo; e depois de aprovada a proposta do novo modelo de governança corporativa,

pequenas mudanças no estatuto social poderão ser necessárias na adaptação ao novo modelo e às melhores práticas do IBGC.

C) Elaboração dos regimentos internos do conselho de administração e/ou consultivo e diretoria executiva: os regimentos internos são fundamentais para refletir os processos aprovados no modelo de governança e garantir o bom funcionamento dos órgãos de gestão.

D) Elaboração do código de conduta e ética: visando uma conduta permanentemente pautada por elevados padrões éticos e íntegros;

E) Elaboração do manual de governança corporativa: visando consolidar os principais pontos dos diversos documentos que disciplinam o funcionamento do grupo, esse manual tem o objetivo de facilitar ao usuário o entendimento de como a empresa é administrada. Esse manual também demonstra um forte comprometimento da empresa com as melhores práticas de governança utilizando os seguintes instrumentos de governança, sendo eles:

- Missão; visão; valores; público-alvo; objetivos e princípios.
- Estatuto Social.
- Acordo de acionistas (quando for o caso).
- Sistema de governança corporativa (conselho de família, sócios, conselho fiscal, administradores (conselheiros e diretores) e auditorias).
- Secretaria do conselho de administração – organização e funcionamento.
- Diretrizes de governança corporativa.
- Níveis (matriz) de competências e alçadas.
- Processo de governança corporativa (seleção de conselheiros, deveres e responsabilidades dos administradores, orientação de voto, avaliação dos conselheiros, rating de governança, modus operandi, controles de eventos societários, termos de compromisso e renúncia dos conselheiros, programa de atividades do conselho fiscal, check list do conselheiro, etc).
- Código das melhores práticas (IBGC e outros códigos internacionais).
- Regimentos internos do conselho de administração, diretoria e comitês.
- Código de ética.
- Código de conduta concorrencial.
- Relação com as partes interessadas.
- Conflito de interesses.
- Relação com os órgãos de fiscalização e regulamentação.

- Relação com a área de Relação com Investidores (RI) e jurídica-societária.
- A função controle na governança corporativa (Compliance corporativo – riscos, controles internos, comitê de auditoria, auditoria interna, externa, segurança da informação e conselho fiscal, etc).
- Sistema de informações gerenciais – relatórios, prazos e responsáveis.
- Corpo técnico (colaboradores).
- Glossário.
- Legislação pertinente.
- Anexos.

F) Apoio na montagem do novo conselho: serão definidos os perfis dos conselheiros e selecionados os conselheiros externos. Para melhorar o processo de governança é fundamental a presença de conselheiros externos e independentes.

G) Plano de capacitação dos administradores: após a revisão dos documentos existentes e a elaboração dos novos, poderá ser feito um treinamento destinado aos conselheiros da empresa para disseminação do novo modelo de governança e dos conceitos básicos para o desempenho de suas funções.

Conforme a visão do autor, as etapas acima descritas são procedimentos considerados por ele como iniciais no processo de implantação da Governança Corporativa nas empresas. Assim pode-se reforçar as orientações do IBGC que recomendam que a organização avalie quais práticas deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, de maneira que esta se adapte à sua estrutura e realidade, não existindo assim procedimentos padrões sobre o assunto e sim recomendações de boas práticas.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para o alcance do objetivo de conhecer como as empresas tratam da Governança Corporativa na prática, elaborou-se o presente estudo de caso múltiplo. Este trabalho consiste numa pesquisa exploratória e busca compreender o tema por meio da confirmação de ideias preliminares com complementação e aprimoramento. Conforme Cooper (2011), por meio da exploração os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem propriedades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o projeto final da pesquisa.

Através do método qualitativo o trabalho busca a compreensão detalhada dos significados e características apresentadas pelos entrevistados. Conforme Richardson (1999), os estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos vividos, contribuir no processo de mudança e possibilitar o entendimento do comportamento dos indivíduos. Já Cooper (2011) define a pesquisa qualitativa como um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social.

A estratégia de pesquisa utilizada no trabalho é o estudo de caso múltiplo, descrevendo a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. Diz Yin (2001, p. 32) sobre o estudo de caso: “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso permite a descrição de experiências entre empresas e identifica como os problemas são solucionados. Como estudo de caso múltiplo cita-se a análise e os resultados de uma mesma situação em empresas diferentes (YIN, 2001).

3.1 OBJETO DE ESTUDO

O objeto do estudo são três indústrias gaúchas que por solicitação das mesmas, não será divulgado o seu nome no presente trabalho visando preservar sua integridade, suas informações e também respeitar sua privacidade. No presente trabalho serão denominadas simplesmente de empresa A, empresa B e empresa C. Essas empresas são líderes de mercado no seu segmento de atuação, cada uma com mais de quarenta anos de mercado, com composição societária familiar, de capital fechado e todas elas com a direção da empresa estando na segunda geração. O tempo de governança corporativa nessas empresas é de três, seis e dezoito anos respectivamente. As pessoas que se dispuseram a auxiliar no questionário são todas acima de 40 anos, com formação superior, tendo tempo de empresa acima de 8 anos, estando elas atualmente envolvidas na questão de governança nas funções de secretário do Conselho de Administração, Presidente do Conselho de Família e Presidente do Conselho de Administração respectivamente.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados ocorreu através da aplicação de uma entrevista semiestruturada que conforme definição de Cooper (2011) consiste numa entrevista onde começa-se com algumas questões específicas e depois seguindo o curso do pensamento do participante com investigações do entrevistador.

Para o desenvolvimento do roteiro de entrevista semiestruturada foram desenvolvidas quinze perguntas norteadoras, conforme expostas no Quadro 11, página subsequente. Esse quadro de perguntas foi elaborado visando auxiliar na posterior análise dos dados coletados nas entrevistas. Segue abaixo quadro de perguntas elaborado e utilizado nas entrevistas.

Quadro 11: Quadro de perguntas-chave

Capítulo	Tema	Autores	Pergunta
2.3	Marcos históricos	Larrate	O que impulsionou a implantação da Governança Corporativa em sua empresa?
2.9	Os 8 P's da Governança Corporativa	Andrade e Rossetti	Qual a composição societária de sua empresa?
2.10	A implantação do processo de Governança Corporativa	Silva	Como a sua empresa começou a implantar a Governança Corporativa? Quais foram as maiores dificuldades encontradas nesse processo?
2.9	Os 8 P's da Governança Corporativa	Andrade e Rossetti	Quais os princípios norteadores da Governança Corporativa utilizados em sua empresa?
2.5	Princípios Básicos da Governança Corporativa	Larrate	Quais são as ferramentas utilizadas na empresa para assegurar aos acionistas a transparência (Disclosure) nas suas operações?
2.5	Princípios Básicos da Governança Corporativa	Larrate	Conforme o princípio da equidade (Fairness), quais são as ferramentas usadas para o alinhamento desses interesses em sua empresa?
2.5	Princípios Básicos da Governança Corporativa	Larrate	Quais são as ações de sua empresa quanto a aplicação do princípio da prestação de contas (Accountability)?
2.5	Princípios Básicos da Governança Corporativa	Larrate	Conforme o princípio da responsabilidade corporativa (Compliance), quais são as ferramentas utilizadas na empresa para garantir a aplicação desse princípio?
2.8	O ambiente da Governança Corporativa	Andrade e Rossetti	Como está estruturada a Governança Corporativa em sua empresa?
2.8	O ambiente da Governança Corporativa	Andrade e Rossetti	Quantos conselheiros há no Conselho de Administração de sua empresa? Quantos internos e quantos independentes? Qual a formação deles?
2.8	O ambiente da Governança Corporativa	IBGC	Conforme orientação sobre o mandato de conselheiros não ser superior a dois anos e a reeleição não ocorrer de forma automática, como sua empresa trata isso?
2.8	O ambiente da Governança Corporativa	IBGC	Como ocorre a avaliação do diretor presidente na sua empresa? Qual a periodicidade?
2.9	Os 8 P's da Governança Corporativa	Andrade e Rossetti	Na sua empresa há a segregação das funções de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor Executivo? Por que?
2.9	Os 8 P's da Governança Corporativa	Andrade e Rossetti	Como se dá atualmente o processo de planejamento das sucessões na sua empresa?
2.2	Finalidade da Governança Corporativa	Polizel	Quais foram as vantagens e desvantagens percebidas na empresa com a implantação da Governança Corporativa?

Fonte: elaborado pelo autor.

Através de colegas de aula e também por intermédio de consultores da área que facilitaram o acesso a empresas com Governança Corporativa, estabeleceu-se um contato inicial via e-mail buscando a realização das entrevistas nas empresas. Após o contato inicial e tendo recebido resposta favorável para a realização da entrevista na empresa, marcou-se a

mesma em média de 5 a 7 dias depois do contato inicial. Para facilitar o processo de entrevista, primeiramente enviou-se por e-mail o questionário ao entrevistado. No dia agendado, visitou-se a empresa e aplicou-se o questionário, sendo este inclusive gravado para sanar eventuais dúvidas posteriores ao momento presencial da entrevista. Inicialmente, foram feitos os questionamentos do quadro de perguntas porém, ficando algo não muito bem detalhado, o entrevistador buscou apurar a questão com mais detalhes através de novos questionamentos. Todos os entrevistados tiveram domínio do assunto, foram muito prestativos nas explicações e conduziram todo o processo com muita vontade em auxiliar no aprendizado do entrevistador.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Inspirado em Yin (2001) que menciona que a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou recombina as evidências, a técnica de análise de dados consistiu em apurar os procedimentos internos da empresa em relação ao assunto estudado e com base nas coletas realizadas, analisar se as respostas obtidas nas entrevistas vão ao encontro do que autores abordados no presente trabalho pregam como fundamentação para o assunto desenvolvido. Para realizar a análise sobre cada questão utilizada nas entrevistas, foi realizada categorização dos temas mediante a utilização de perguntas-chave.

Após a obtenção das respostas às perguntas-chave, foi elaborada uma tabela com os resultados obtidos para cada questão, conforme consta no Anexo A do presente trabalho. Com essa tabela foi possível elaborar um resumo de como essas questões, referentes à Governança Corporativa, são tratadas nas empresas. Desta forma, foi possível realizar a comparação entre as técnicas utilizadas nas empresas e também quanto ao que os autores referenciados afirmam em relação ao tema da Governança Corporativa.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A etapa da análise dos dados é última fase da pesquisa e tem o objetivo de apresentar os resultados referentes à prática da Governança Corporativa nas três empresas, objeto de estudo deste trabalho. Esta análise aborda cada uma das perguntas-chave, através da análise cruzada foi feita a descrição das respostas obtidas nas entrevistas e a vinculação das mesmas com o tema estudado.

A primeira questão refere-se aos ***motivos que impulsionaram a implantação da Governança Corporativa***. Para a empresa A os principais motivos foram a exigência de bancos, acionistas, o mercado (onde há inclusive já alguns contratos com multinacionais contendo cláusulas de exigibilidade de Governança Corporativa) e, ainda a necessidade de maior transparência perante sociedade e funcionários. Já para a empresa B foram diversos os motivos mas, o principal deles foi a questão da sucessão. Para a empresa C o que motivou foi a busca de uma melhora nos processos visando a eliminação de riscos e o atendimento às exigências decorrentes da entrada de capital estrangeiro na empresa (sendo eles uma *joint venture* de um grande sócio americano de capital aberto e também um sócio belga). Assim percebe-se que os motivos da implantação encontrados nas empresas vão ao encontro dos pensamentos de Oliveira (2011), pois sugerem uma melhor relação com os diversos públicos, mais segurança nas informações e a reestruturação de antigas funções. Como se percebe, a Governança Corporativa possui uma vasta abrangência e pode ser utilizada para diversas finalidades, tanto que nas empresas analisadas neste trabalho, cada uma a implantou por motivos e necessidades diferentes.

A segunda questão dizia respeito a ***composição societária das empresas***. Percebeu-se que as empresas correspondem à definição dada por Catapan (apud Silva e Leal, 2005) que menciona que a Governança Corporativa não se aplica somente em corporações de capital aberto ou listadas em bolsa mas, ela se aplica a todas as empresas que buscam uma relação de transparência e confiança com as demais partes envolvidas. Foi curioso que todas as empresas são de capital fechado, inclusive as empresas A e B possuem capital 100% familiar e a empresa C conta com 94% de capital familiar e com 6% de participação de um fundo.

Quando abordados os ***aspectos relacionados ao início dos processos de implantação da Governança Corporativa e as dificuldades encontradas***, a empresa A menciona que começou seu processo de implantação da Governança Corporativa através da constituição de uma holding, a nomeação do Conselho de Administração e a criação de ferramentas de

Compliance, sendo elas: o Código de Ética, o Canal de Ouvidoria e a Análise de Riscos. A empresa destaca que não houve maiores dificuldades na implantação, que a aceitação foi boa pois, o colaborador queria e sentia necessidade disso. Porém, a empresa destaca que para que ela funcione, é preciso que todas as políticas venham de cima para baixo, que as suas ações não fiquem só no papel e que haja cuidado na aplicação dessas ferramentas no dia a dia. Já a empresa B relata como ações iniciais a procura dos sócios por um curso do IBGC sobre o assunto, a busca de uma consultoria especializada para a sua implantação na empresa, o diálogo com todos os familiares consanguíneos para a elaboração do acordo societário e a criação do Conselho de Administração e do Conselho de Sócios. A empresa destaca que não houve maiores dificuldades uma vez que a Governança Corporativa foi consenso entre todos. Porém, ressalta que o processo de desenvolvimento do acordo societário foi a etapa mais morosa e difícil em todo processo. Isso porque, nesse processo teve que se rever os pontos críticos e se chegar a um consenso nas regras, tendo em vista o bem comum de todos. No entanto, a empresa C destaca que com as entradas de capital estrangeiro houve uma série de exigências para que a empresa se adequasse ao modelo já existente nos sócios internacionais, tais como: a criação de um conselho consultivo com conselheiros internos e externos, a realização de auditoria externa por uma das grandes empresas do ramo, a implantação de um sistema de gestão operacional que desse mais credibilidade e a utilização com uma periodicidade de relatórios de controladoria. A empresa destaca como dificuldades o fato de que quando uma empresa é de capital fechado, ela muitas vezes possui processos um pouco informais. Essa mudança de comportamento da informalidade para a formalidade nos processos é uma dificuldade inicial que exige mais cuidado e análise mas, somente depois da implantação dos processos percebe-se o quanto isso é benéfico e não se consegue mais imaginar a empresa sem isso.

Nota-se que as empresas analisadas se encaixam na síntese de implantação da Governança Corporativa apresentada por Silva (2010) pois, todas as empresas fizeram um diagnóstico de sua situação, revisaram seus processos, criaram um conselho consultivo, elaboraram normas de conduta a serem seguidas e ferramentas de apoio. Embora alguns fatos possam não ter ocorrido na mesma ordem que o autor ordenou em seu processo, as empresas de uma ou outra forma encontraram a sua maneira de se adequar ao processo através dos seus passos descritos.

Questionadas quanto ***aos princípios norteadores da Governança Corporativa utilizados nas empresas***, as mesmas mencionaram que seguem todos os princípios estipulados porem, a empresa A destacou que a mesma tem uma maior ênfase na transparência e na

igualdade hierárquica. A empresa B destacou que segue igualmente os quatro princípios estipulados e a empresa C mencionou que trabalha muito forte a questão da transparência. Assim é possível verificar que todas as empresas analisadas se baseiam no Código das Melhores Práticas do IBGC quanto ao seguimento de seus princípios estabelecidos. Algumas empresas até mencionaram que sempre utilizaram esses princípios em seus processos mas, a Governança Corporativa veio deixar isso de uma maneira mais clara. Conforme descrito pelas mesmas, todos os princípios da Governança Corporativa são muito importantes no seu dia a dia no entanto, notou-se que o princípio da transparência tem um peso maior em muitos de seus processos. Através das entrevistas percebeu-se que todas as empresas se baseiam nos princípios estipulados pelo fato de visualizarem neles uma clara vantagem nos seus processos empresariais, não aderindo aos princípios somente por necessidade de adequação ao Código do IBGC.

Quanto ao **princípio da transparência (Disclosure)** todas as três empresas analisadas tem em comum a utilização das seguintes ferramentas: o código de ética ou conduta, o acordo de acionistas, uma definição clara da estrutura de governança, o relatório anual da administração, comunicação interna (murais, revista, jornal, intranet e jornal eletrônico), participação nos resultados em função das metas alcançadas, demonstrações contábeis auditadas e adequadas às regras internacionais e site com informações comerciais. Complementar às ferramentas já mencionadas acima, a empresa A utiliza ainda em suas operações a análise de riscos interna, a comunicação da implantação de ferramentas, o canal de ouvidoria e o comitê de Compliance que faz uma análise de tudo. Já a empresa B utiliza ainda em suas operações o relatório interno da controladoria, o relatório da auditoria externa e muito diálogo entre os sócios. Também como um complemento de transparência, a empresa C mencionou que utiliza ainda em suas operações um sistema de informações bem preparado e funcional e reuniões semanais e mensais nas diversas áreas.

Conforme se verifica nas respostas obtidas acima, algumas empresas possuem uma abertura maior de informações que outras porém, todas ainda criaram seus próprios mecanismos de apoio visando atingir esse princípio da melhor maneira possível. Embora os autores não apontem o código de ética ou conduta como uma ferramenta de transparência, notou-se que as três empresas analisadas têm esse instrumento com um peso significativo nos seus processos, uma vez que ele deixa claras para elas as regras existentes e também estabelece as ações que se espera de todos quanto à prática desse princípio.

No tocante ao alinhamento do **princípio da equidade (Fairness)** nas empresas, embora tenha-se percebido alguma variação nos seus modos de utilização, as três utilizam

basicamente as mesmas ferramentas, sendo elas: o acordo de acionistas, o código de ética, as diretrizes de governança corporativa e a política de remuneração através de metas anuais estipuladas (PPR). Quanto a equidade, a empresa A ainda destacou que todas as ferramentas utilizadas quanto à transparência são também utilizadas de forma a garantir um tratamento igual para todos. Já a empresa C destacou que além das ferramentas já citadas acima, utiliza ainda um regimento interno com as funções claras do conselho de administração, diretoria e comitês e reuniões onde todos os sócios, mesmo os minoritários são convidados a participar. Percebeu-se que algumas empresas relacionam o princípio da transparência ao da equidade por entenderem que ao atender a um, atendem também ao outro.

Em relação ao ***princípio da prestação de contas (Accountability)***, as três empresas analisadas apresentam as seguintes ferramentas em comum: assembleia de acionistas ao final de cada exercício, reuniões do conselho de administração, diretoria e sócios, planejamento estratégico e plano de negócios com comitê específico e com metas revistas a cada ano, ferramentas de orçamento, investimentos, custos e gestão de fluxo de caixa, avaliação de desempenho empresarial, discussão e divulgação do parecer dos auditores à diretoria e ao Conselho de Administração, análise de classificação de riscos, ferramentas contábeis internas que analisam a alavancagem financeira e a exposição de riscos da empresa. Como diferencial das demais, a empresa A mencionou que possui o estabelecimento de políticas claras por áreas para reforçar esse princípio. Já a empresa C mencionou que suas ações nesse ponto são muito parecidas com as da transparência e que conta com sistemas operacionais que servem de apoio e para esclarecer dúvidas.

Visando atender a ***responsabilidade corporativa (Compliance)***, as três empresas mencionaram que possuem como ferramentas na aplicação desse princípio as seguintes: o código de ética ou conduta, balanço social e ambiental (com algumas variantes entre elas) e uma política social muito forte frente a sociedade através de projetos sociais. Todas as empresas analisadas informaram não terem demonstração de valor adicionado, o que conforme Silva (2010) menciona, normalmente é obrigatório só para as companhias abertas.

A empresa A destaca em seu site como premissas no seu desenvolvimento sustentável a utilização de tecnologias não poluentes, a redução de riscos ambientais, a identificação de vulnerabilidades e a eliminação de desperdícios. Do mesmo modo, a empresa B através de seu site menciona que possui preocupação ecológica e em função disso, há utilização de materiais reciclados nos seus processos e o gerenciamento de resíduos industriais. Através dessas ações a empresa visa diminuir o lixo, a poluição e aterros sendo que através da reutilização ainda consegue gerar novos empregos à sociedade. Já a empresa C relatou que possui um trabalho

muito forte na questão ambiental e o resultado disso é que atualmente o seu produto é considerado ecologicamente correto. Em seu site a empresa menciona que conta inclusive com a utilização de indicadores ambientais para avaliação. Conforme se verificou pelas respostas obtidas, todas as empresas têm uma forte preocupação pela sustentabilidade visando a sua perenidade através dos âmbitos econômico-financeiro, social e ambiental.

Cabe ainda ressaltar em relação aos princípios da governança na prática das três empresas em análise, que estas estão alinhadas com as ferramentas propostas por Silva (2010), uma vez que todas utilizam ferramentas semelhantes no seu dia a dia visando obter maior clareza nas suas operações.

Em relação à **estrutura da Governança Corporativa**, a empresa A descreveu a seguinte estrutura: conselho de sócios, conselho de administração, o comitê de Compliance, auditoria interna, auditoria externa e diversas diretorias que reportam ao conselho de administração. Já a empresa B mencionou a seguinte: conselho de sócios, conselho de família, conselho de administração, conselho fiscal, Presidente, diretoria das empresas do grupo, duas diretorias corporativas (uma na área de Recursos Humanos e Administrativa e uma na área Financeira), auditoria interna e externa e direção executiva dentro de cada empresa do grupo. Por sua vez, a empresa C relatou que possui a seguinte estrutura: conselho de sócios, conselho de família, conselho de administração, comitês de RH, Riscos, Estratégia, Auditoria Externa e Auditoria Interna, o diretor executivo e as diretorias.

Quanto às estruturas encontradas nas empresas, notou-se que todas elas são parecidas com a figura sugerida pelo IBGC e já inserida no presente trabalho. Cada empresa analisada implantou e desenvolveu sua própria estrutura de governança de acordo com a sua visão e com os seus processos funcionais. Observou-se no entanto que tanto a empresa A como a C não possuem Conselho Fiscal na sua estrutura de governança. A empresa C mencionou quanto a esse fato que não possui esse órgão por ele representar um custo significativo para a estrutura da empresa.

Em relação à **composição do Conselho de Administração** das empresas, a empresa A relatou que possui 7 conselheiros, sendo que 6 conselheiros são internos e 1 conselheiro é independente. Na empresa mencionada a formação dos conselheiros consiste em administradores, advogados e engenheiros. A empresa B relatou que possui 4 conselheiros, sendo que 2 conselheiros são internos e 2 conselheiros são independentes. Todos eles possuem formação no IBGC porém, não soube afirmar a formação específica deles. Já a empresa C relatou que possui 7 conselheiros, sendo que 3 conselheiros são internos e 4

conselheiros são independentes. A formação dos conselheiros na empresa consiste em administradores e engenheiros e todos possuem experiência na gestão de empresas.

Analisando as empresas sob o enfoque do número de conselheiros recomendados pela CVM, a recomendação é de que sejam de 5 a 9 conselheiros e assim, somente a empresa B não atende a quantidade indicada. Quanto a questão de pelo menos dois membros terem experiência em finanças e a responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas, é possível refletir que isso provavelmente não ocorra nas empresas analisadas uma vez que não se viu a presença de contadores como conselheiros mas, não é plausível fazer tal afirmativa porque não foi possível averiguar se os conselheiros possuíam especializações quanto a essas áreas exigidas. Outro fato a ser levado em conta é que as empresas analisadas são todas de capital fechado e também, como a cartilha da CVM menciona, ela não é obrigatória, no entanto, a mesma exige que nas informações anuais, as empresas indiquem quais regras sugeridas foram adotadas e expliquem as razões pelas quais não adotaram determinada recomendação.

No tocante ao **prazo do mandato de conselheiros** e a sua reeleição no Conselho de Administração a empresa A possui um estatuto estabelecendo um mandato de dois anos porém, ocorre avaliação do conselheiro e se esta for positiva, o mandato é renovado automaticamente. A empresa B menciona que essa questão ainda é recente para eles, por isso, não se soube precisar o prazo do mandato porém, também ocorre a avaliação dos conselheiros. Já na empresa C há uma regra de cinco anos porém, atualmente há alguns conselheiros com mais tempo em função da sucessão do presidente mas, a reeleição não é automática, ela sempre ocorre via avaliação da gestão.

Como se percebeu, em todas as empresas analisadas os conselheiros são avaliados por sua gestão e por seus resultados obtidos, conforme determinação do IBGC. Conforme o órgão sugere, o prazo não deve ser superior a dois anos e a reeleição é desejável por constituir um conselho mais experiente e produtivo porém, isso não deve ser de forma automática nas empresas. Percebeu-se que a empresa C utiliza conselheiros com um mandato de tempo maior ao estipulado em função da questão do falecimento de seu fundador e provavelmente por entender que com mais conhecimento sobre a empresa, eles são mais produtivos.

Questionada sobre a **avaliação do diretor presidente e a sua periodicidade**, a empresa A menciona que pela governança ainda ser recente atualmente não ocorre a avaliação mas, está sendo trabalhada a implantação de ferramentas já visando esse fim. Já a empresa B menciona que a avaliação se dá com base nos resultados alcançados, pela confiança na pessoa e pela sua conduta, isso é avaliado permanentemente dentro da empresa, não tendo uma

periodicidade. Com relação a essa mesma questão, a empresa C destaca que o diretor presidente é avaliado anualmente pelo Conselho e pelos seus resultados obtidos.

De posse das respostas obtidas no quesito avaliação, percebe-se que podem ocorrer situações em que pode não haver a avaliação instituída, ter a avaliação com base na confiança e nos resultados alcançados e ter claramente a prática instituída. Conforme determinação do IBGC, o diretor presidente deve ser avaliado anualmente pelo Conselho de Administração, quanto a isso, percebe-se que somente a empresa C trata essa questão de acordo com o estipulado.

Em relação a **segregação das funções de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor Executivo**, as três empresas relataram que possuem uma separação nas duas funções. A empresa A relatou que faz isso para não misturar as funções de cada um e com isso visa dar mais transparência e segurança nas operações. Na empresa B isso ocorre por questões estratégicas e pelas duas funções serem diferentes dentro do grupo. Já a empresa C faz isso para não misturar as funções, pelo fato do diretor executivo ter uma função mais executiva/operacional e o presidente do conselho ter uma função mais estratégica e, segundo ela, sempre serão pessoas diferentes para não haver sobreposição de funções.

Conforme se verificou, na prática das empresas analisadas ocorre essa segregação das funções, o que é algo positivo nas mesmas, garantindo assim, entre outras vantagens, uma maior independência quanto ao desempenho de seu papel a ser exercido. E de acordo com a recomendação da CVM, o conselho de administração fiscaliza a gestão dos diretores e por isso, deve haver a segregação das funções de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor Executivo.

Questionadas quanto a **sucessão nas empresas**, as três empresas mencionaram que possuem um planejamento da sucessão. A empresa A mencionou que as próprias diretorias estão sendo preparadas para a sucessão e a questão familiar atualmente é bem trabalhada na empresa, só havendo o ingresso de familiares se o Conselho aprovar e se estes tiverem o preparo necessário. Já a empresa B menciona que trabalha a terceira geração para que estes se tornem bons sócios e também já há um direcionamento na carreira deles para que atuem tanto dentro como fora da empresa. A empresa possui estágios para estes mas, o enfoque que se dá neles é o da igualdade e do crescimento via meritocracia. Não há nada formalizado mas, em questão de sucessão pensa-se mais dela acontecer dentro da própria família do que por terceiros. A empresa C menciona que cada diretor e pessoa com função estratégica tem que formar um segundo sucessor. O comitê de RH tem que identificar, preparar e acompanhar os potenciais sucessores sendo que a preparação de líderes é um dos pilares da empresa. Os

sócios são preparados para ser sócios no Conselho de Família, através de um regimento, via orientação de uma consultoria e há uma série de regras para poder entrar na empresa. Quanto a sucessão ocorrer por terceiros e não por sócios, a empresa não vê problema nenhum nisto visto que seja para o bem dela.

Tratada por Andrade e Rossetti (2012) como um dos 8 Ps da Governança, a questão sucessória está inserida dentro do elemento chave do Poder nas empresas. Conforme a preocupação verificada nas empresas analisadas, a Governança Corporativa permite que a questão sucessória seja bem preparada e com isso, ela está cada vez mais baseada no profissionalismo e não mais só no comando dos próprios sócios. A empresa C, por exemplo, mencionou que somente através da presença da Governança Corporativa na empresa ela conseguiu superar a perda trágica de seu presidente.

Questionadas sobre as ***vantagens percebidas com a implantação da Governança Corporativa*** as empresas mencionaram que foram muitas as melhoras. A empresa A mencionou como vantagens obtidas: maior transparência, tomada de decisões partindo de um colegiado, maior equidade com políticas iguais para todos e um grau maior de proteção perante o mercado em função de ter suas operações auditadas e validadas pelo conselho. De mesma forma, a empresa B mencionou como vantagens: organização, transparência, clareza da família quanto aos papéis de cada um na empresa, diálogo e integração na família, eliminação de dúvidas via igualdade entre todos e uma sensação de maior solidez. Já a empresa C mencionou: transparência, minimização de riscos operacionais, organização, rentabilidade, minimização de conflitos por haver regras claras, tomada de decisões mais qualificadas e com isso, incremento das chances de acertos.

Ao serem questionadas sobre as ***desvantagens do processo***, as três empresas foram categóricas ao afirmar que não viram nada como desvantagem, somente listaram alguns pontos negativos percebidos com a implantação da Governança Corporativa. De encontro a isso, a empresa A ressalta que leva-se tempo na implantação e na adequação de toda a sua estrutura na empresa. Já a empresa B relatou que no início sentiu um pouco mais de lentidão nos seus processos uma vez que hoje se tem processos mais formais. No entanto, há também um lado positivo nessa situação pois, com um processo mais formal, as decisões são mais estudadas antes da execução e com isso, mais acertadas. Da mesma forma, a empresa C ressaltou que os custos da Governança Corporativa são altos mas, segundo ela mesma, esse custo se transforma em lucro porque ele traz uma série de melhorias para as empresas.

Assim pode-se afirmar que as empresas não perceberam propriamente desvantagens na adoção da Governança Corporativa, somente uma necessidade de adequação inicial que

depois de superada só trouxe benefícios aos envolvidos. De encontro a isso vem as colocações de Bornholdt (2005) que compara a implantação da Governança Corporativa nas empresas à reforma de uma casa, onde se remove os móveis, quebram-se paredes, gera-se desconforto, ruídos e aparecem sujeiras. Conforme o autor, mudanças geram desconfortos iniciais mas, superados esses problemas, o clima é de orgulho e satisfação, igual a uma casa recém reformada. Cabe ressaltar que, com a análise das respostas obtidas nas entrevistas, é possível perceber que a Governança Corporativa é realmente um diferencial para quem a adota visto que a mesma traz benefícios para todos. Essas vantagens percebidas pela implantação da Governança Corporativa vêm de encontro aos benefícios apontados por Oliveira (2011), por Polizel (2012) e Yunes Neto (2004) abordados no referencial teórico do presente trabalho.

4 CONCLUSÕES

Através do presente trabalho buscou-se conhecer como ocorre o processo de Governança Corporativa na prática em empresas. Após toda uma pesquisa efetuada sobre o tema, notou-se que embora esse assunto já esteja circulando pelo mundo há mais de vinte anos, no Brasil isso ainda é tratado como um assunto novo, de utilização apenas de grandes companhias. Os motivos para isso são vários, entre eles: talvez o próprio custo de implantação, a cultura que, ao contrário das multinacionais e empresas centenárias, não exige que se adotem as melhores práticas, o fato de haver poucas empresas com capital aberto, entre outros. Considero que o objetivo traçado para o presente trabalho foi alcançado, visto que foi realmente possível compreender como as empresas tratam no seu dia a dia as questões relacionadas a Governança Corporativa.

Ao aprofundar um pouco o tema, percebeu-se que o assunto Governança Corporativa é muito vasto, de grande abrangência e com uma série de variantes nas empresas. No início do presente trabalho havia uma visão de que talvez seria possível a elaboração de um check list de implantação sobre o assunto nas empresas porém, ao buscar bibliografia sobre o assunto encontrou-se somente um relato do autor Silva (2010) sobre isso. Após sair a campo para as entrevistas nas empresas, percebeu-se que não existe uma fórmula de aplicação da Governança Corporativa. Cada empresa tem de adequar a Governança Corporativa à sua realidade já existente, isso faz com que ela se torne tão peculiar em muitos casos e também de aplicação tão ampla.

Conhecer a parte prática das empresas através das entrevistas e relacionar isso com a teoria já estudada foi um fato que muito agregou conhecimento ao pesquisador. Acredito que o que enriqueceu o trabalho foi o fato das funções diferentes dos entrevistados, embora não tenha sido previsto ou escolhidas as pessoas pelas funções, com isso se obteve visões de Governança Corporativa sob ângulos diferenciados. Na empresa A o entrevistado foi o secretário do Conselho de Administração que também é o gerente jurídico da empresa, a sua visão sobre a aplicação da Governança se deu sobre o todo na empresa, inclusive com a sua parte legal. Na empresa B o entrevistado era o Presidente do Conselho de Família, com essa entrevista pode-se perceber o lado da família dentro da Governança Corporativa e a sua importância no todo. Já na empresa C o entrevistado era o Presidente do Conselho de Administração, com essa entrevista foi possível conhecer a visão do Conselho de Administração nas empresas.

Como limitações do presente estudo de caso considera-se o fato de haver somente um entrevistado em cada empresa, a composição societária das empresas ser familiar, o fato delas serem de capital fechado e o curto tempo para realização do presente trabalho. Talvez entrevistando mais de uma pessoa por empresa houvessem respostas mais completas ou mais específicas e passíveis de maior comparação entre as empresas. Um ponto que talvez tenha pesado no presente trabalho é o fato das três empresas analisadas serem de capital fechado porém, como não foi possível o acesso a empresas de capital aberto, utilizou-se as mesmas como parâmetro no presente estudo de caso. Talvez também o fato de uma empresa aberta ser obrigada às regras da CVM faça com que alguns processos nelas sejam tratados de maneira um pouco diferente porém, entende-se que o objetivo traçado com o presente trabalho foi alcançado.

Como sugestões para estudos futuros fica a questão de realizar mais de uma entrevista por empresa, podendo estas inclusive ser realizadas com pessoas de mesmas funções visando uma comparabilidade nos processos de cada empresa, também conhecer a prática em empresas de capital aberto e haver um prazo maior para a realização do presente trabalho, sendo possível com isso fazer um aprofundamento maior sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar, DUPAS, Gilberto [et al.]. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

CATAPAN, Anderson; COLOUTO, Romualdo Douglas; BARROS, Cláudio Marcelo Edwards. A Relação entre a Governança Corporativa e o Desempenho Econômico-Financeiro de Empresas de Capital Aberto do Brasil. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v. 16, n. 2. p. 16-30. mai/ago 2013.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. Porto Alegre Bookman 2011

CVM. 2002. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Rio de Janeiro, **CVM**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 23 set. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 23 set. 2014.

LARRATE, Marco. **Governança Corporativa e remuneração dos gestores**. São Paulo: Atlas, 2013.

LINS, Carlos Roberto Gherarde. A gestão estratégica baseada na Governança Corporativa: um estudo sobre os órgãos de governo das empresas mineiras. 1999. **[Dissertação]**. CEPEAD - Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LORENZI, A. G. de A.; PROCOPIUCK, M.; QUANDT, C. O. Governança corporativa: a situação das empresas brasileiras em relação às melhores práticas. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**. v. 2. n. 2. Curitiba, maio/ago 2009. p. 105-119.

MELO, Pedro Bernardes de. A governança corporativa e a agregação de valor ao preço das ações do setor Alimentos – Carnes e Derivados da Bovespa. 2005. **[Dissertação]**. Curso de Mestrado em Administração: Modalidade Profissionalizante. FEAD. Minas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Governança corporativa na prática integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 2. São Paulo: Atlas, 2011.

POLIZEL, Caio. Governança corporativa na educação superior. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO NETO, Ramon Martinez. A importância da Governança Corporativa na gestão das empresas - o caso do Grupo Orsa. 2002. **[Trabalho de Conclusão de Curso]**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUEZ, Gregório Mancebo. **Visões da governança corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Lilian Regina dos. A governança empresarial e a emergência de um novo modelo de controladoria. 2004. **[Dissertação]**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEGAS, Leonardo. **IBGC - Governança Corporativa: Internacionalização e convergência: os novos rumos das práticas de governança**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

YUNES NETO, Bichara Daher. Contribuição da auditoria Independente para a Governança Corporativa. 2004. **[Monografia]**. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2004.

ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

1 – IDENTIFICAÇÃO:

1.1 – EMPRESA:

A	B	C
---	---	---

1.2 Ramos de atividade:

Indústria e prestação de serviços	Indústria	Indústria e Construção Civil
-----------------------------------	-----------	------------------------------

2 – Data de fundação/aquisição:

1951 – empresa 2011 - holding	1960 – empresa 2008 - holding	1967
--------------------------------------	--------------------------------------	------

3 – Em qual geração está a direção da empresa?

Segunda	Segunda	Segunda
---------	---------	---------

4 – Questionário:

4.1) O que impulsionou a implantação da Governança Corporativa em sua empresa?

- a exigência do mercado, de bancos e acionistas; - necessidade de transparência perante sociedade e funcionários; - contratos com multinacionais já contém cláusulas exigindo a governança corporativa.	- foram vários motivos mas, o mais relevante foi o processo sucessório uma vez que, a primeira geração já contava com uma certa idade e a segunda geração já estava atuando há bastante tempo e estava cada vez assumindo mais responsabilidades	Por uma série de motivos: - através da governança ocorre uma melhora nos processos, ganha-se mais credibilidade para a empresa, há mais segurança frente as decisões pois, se implanta as melhores práticas e com isso se elimina riscos. A palavra chave se define em processos versus riscos. - se bem aplicada, a governança deixa a empresa mais saudável pois ela consegue identificar e diagnosticar os problemas
--	--	---

		existentes e consegue solucioná-los antes de ocorrerem. - houve também a entrada de uma joint venture de capital americano e um sócio belga no grupo de empresas, e diferentemente do Brasil, as empresas multinacionais e centenárias já tem dentro delas as práticas de governança.
--	--	---

4.2) Qual a composição societária de sua empresa?

100% Familiar	100% Familiar	94% Familiar
		6% Fundo de Participação
Capital Fechado	Capital Fechado	Capital Fechado

4.3) Como a sua empresa começou a implantar a Governança Corporativa? Quais foram as maiores dificuldades encontradas nesse processo?

- a criação de holding para os sócios. - a criação do Conselho de Administração. - a criação de ferramentas de Compliance: o Código de ética, o Canal de ouvidoria fora da empresa (24 horas) sigiloso, que dá suporte ao Código de ética e análise de riscos - buscando a transparência e verificando as áreas mais suscetíveis a fraudes.	- após chegar ao consenso de implantação, buscou-se um curso do IBGC sobre o assunto. - buscou-se uma consultoria especializada no assunto para iniciar o processo. - iniciou-se uma conversa com todos os familiares consanguíneos e começou-se a fazer o acordo societário. - criou-se o Conselho de Administração e o Conselho de sócios.	- em 1996 houve a entrada de uma joint venture, um grande sócio americano de capital aberto e cheio de boas práticas de governança. Houve também a entrada de um sócio belga no grupo de empresas, e com essas entradas de capital estrangeiro, houve uma série de exigências para que a empresa se adequasse ao novo modelo já existente no sócio: a criação de um conselho consultivo com conselheiros internos e externos, auditoria externa por uma das grandes empresas, sistemas de gestão operacional que dessem mais credibilidade aos relatórios, uma periodicidade de relatórios de controladoria, etc.
Dificuldades:		
- Não houve maiores dificuldades na implantação, a aceitação foi boa na empresa. O colaborador queria isso e sentia necessidade disso. - É preciso que todas as políticas venham de cima para baixo, que não fique só no papel na empresa.	- Não houve maiores dificuldades uma vez que foi consenso entre todos porém, o acordo societário foi a parte mais difícil em todo processo. Foram praticamente 2 anos e meio montando o acordo até a parte da assinatura do mesmo. Nesse processo teve que se rever e discutir os pontos críticos e se chegar a um consenso	- Quando uma empresa é fechada/familiar ela tem processos um pouco informais, e quando se começa a implantar as boas práticas você precisa se adequar as regras, tem que deixar de ser informal. Essa mudança de comportamento da informalidade para a formalidade nos processos é uma dificuldade inicial que exige

- É necessário um cuidado para ter a aplicação das ferramentas no dia a dia.	comum nas regras em vista do bem comum de todos.	mais cuidado, mais análise mas depois da implantação, você percebe o quanto isso é benéfico e não se imagina mais sem isso.
--	--	---

4.4) Quais os princípios norteadores da Governança Corporativa utilizados em sua empresa?

Todos são levados em conta mas há ênfase maior em: - a transparência - a igualdade hierárquica	A empresa sempre teve esses princípios porém, a Governança trouxe isso de maneira mais clara: - igualdade entre todos - a prestação de contas - a responsabilidade corporativa - a transparência	Todos os princípios são levados em conta porém, a empresa trabalha muito forte a questão da transparência, em todos os âmbitos, inclusive a parte de problemas sempre é deixada clara a todos.
--	--	---

4.5) Quais são as ferramentas utilizadas na empresa para assegurar aos acionistas a transparência (Disclosure) nas suas operações?

- o código de ética já entra na integração do funcionário na empresa, ali há a divulgação das políticas existentes. - políticas claras por escrito (exemplo: RH, acerto de viagens, etc) - há aplicação de penalidades – caso algo não esteja conforme prevê o código de ética - há uma definição clara da estrutura de governança na empresa - há relatório anual da administração - há uma revista interna para funcionários a cada 2 meses - a política de divulgação de informações é somente via conselho - há a política de comunicação ao público via intranet - há participação nos resultados em função das metas alcançadas para	- há um código de conduta claro para os funcionários e para os sócios há o acordo de acionistas. - há uma definição da estrutura de governança e de gestão societária. - há o relatório anual da administração. - a intranet e o jornal são meios internos onde se divulga as ações da empresa. - há o relatório interno da controladoria e o relatório da auditoria externa que são utilizados na divulgação de informações. - para os funcionários há um plano de participação nos resultados e para os acionistas há o acordo de acionistas. - as demonstrações contábeis estão adequadas às leis internacionais. - O site é voltado para a parte comercial da empresa, não há área	- o código de ética é um dos principais pontos que já entra no treinamento das pessoas. - há uma definição clara da estrutura da governança. - há relatório anual da administração. - há um sistema virtual com jornal eletrônico e mural com informações de interesse de todos. - O RH administra a política de comunicação da empresa e ela ocorre em diferentes níveis. Há informações que são só para a diretoria, outras para sócios, outras para funcionários. - a política de dividendos da empresa para os sócios está definida no acordo de acionistas. Para os funcionários há um plano de participação nos resultados, definido através do alcance de metas anuais estipuladas. - as demonstrações contábeis estão
--	---	---

funcionários, executivos e acionistas - as demonstrações contábeis são auditadas e estão adequadas ao IFRS - há site com informações comerciais, econômicas e sociais da empresa. - internamente há a divulgação da política de remuneração, conforme as metas alcançadas, há uma remuneração em percentual igual entre todos (funcionários, acionistas, executivos) - há análise de riscos interna - garantir que a utilização das ferramentas venha de cima para baixo - comunicar a implantação das ferramentas na empresa - o canal de ouvidoria - o comitê de Compliance que analisa tudo	de relação com o investidor por se tratar de empresa fechada. - As políticas de resultados e de investimentos são tratadas internamente na empresa. - muito diálogo entre sócios, nada é omitido e tudo é aberto a todos, quem não participa da gestão vai seguidamente na empresa buscar informações. - tem uma profissional interna voltada para a comunicação na empresa.	adequadas às leis internacionais. - o site da empresa trata basicamente de informações comerciais. Não há área de relações com investidores uma vez que a empresa é de capital fechado. - há uma política de remuneração dos executivos mas não há divulgação disso na empresa. - há um sistema de informações bem preparado e funcional - há reuniões semanais e mensais, com diferentes enfoques nas diversas áreas. Todos os sócios são convidados a participar, envia-se relatórios e, ficando dúvidas, há sempre abertura para esclarecimentos.
--	---	--

4.6) Conforme o princípio da equidade (Fairness), quais são as ferramentas usadas para o alinhamento de interesses em sua empresa?

Todas as ferramentas já citadas na questão anterior são usadas de forma a garantir um tratamento igual para todos, para garantir a mesma sintonia entre todos na empresa. - há acordo de acionistas - há código de ética como regimento interno - há diretrizes de governança corporativa - há política de remuneração fixa e variável com metas revistas a cada ano. Há o sindicato, um comitê eleito pelos funcionários que gere	- há o acordo societário - há o código de conduta como regimento interno - há diretrizes de governança corporativa - há uma política de remuneração através de metas anuais estipuladas que se alcançadas geram o PPR aos envolvidos	- há um acordo de acionistas bem estruturado - há reuniões onde todos os sócios, mesmo os minoritários são convidados a participar. - há o código de ética da empresa - há diretrizes de governança corporativa - há um regimento interno com as funções claras do conselho de administração, diretoria e comitês - há uma política de remuneração fixa e variável para a gestão, em
--	---	---

os resultados e ainda a auditoria interna e externa que acompanha e audita a questão dos resultados alcançados na empresa.		função do atingimento de metas anuais. Para os conselheiros há somente remuneração fixa.
--	--	--

4.7) Quais são as ações de sua empresa quanto a aplicação do princípio da prestação de contas (Accountability)?

- há políticas claras por áreas, por exemplo: prazo de 72 horas para prestar contas das despesas de viagem. - há assembleia de acionistas ao final de cada exercício - há reuniões bimestrais do conselho de administração e da diretoria. - há planejamento estratégico e plano de negócios com comitê específico e com metas revistas a cada ano validadas pelo Conselho de Administração. - há ferramentas de orçamento, investimentos, custos e gestão de fluxo de caixa dentro do planejamento estratégico - há avaliação anual do desempenho empresarial, gestores sentam com sua equipe e juntos pensam num plano de ação visando melhorias no setor. - há discussão e divulgação do parecer dos auditores pela diretoria e controladoria e depois há a apresentação ao Conselho Administrativo. A empresa não possui Conselho Fiscal. - há uma análise de riscos interna de cada setor avaliando as suas partes vulneráveis e estabelecendo as políticas da empresa. - há ferramentas contábeis internas que analisam a alavancagem financeira e a exposição de riscos da empresa.	- o relatório da auditoria externa e da controladoria fica a disposição de todos para análise dos resultados alcançados - há uma assembleia de acionistas ao final de cada exercício - há reuniões do conselho de administração e de diretoria. - há planejamento estratégico e plano de negócios. - há as ferramentas de orçamento, investimentos, custos e gestão de fluxo de caixa. - há avaliação de desempenho empresarial. - internamente há discussão e divulgação do parecer dos auditores e conselho fiscal. - há análise de classificação de riscos. - há análise do nível de alavancagem financeira e exposição a riscos.	As ações na empresa são muito parecidas com as da transparência: - relatórios disponibilizados a todos. - reuniões do conselho de administração, diretoria e sócios. - sistemas operacionais servem para esclarecer dúvidas. - a auditoria faz um relatório com o desempenho da empresa e presta contas do balanço. Há a discussão e a divulgação do parecer dos auditores. - há assembleia de sócios. - há um planejamento estratégico anual e um para 5 anos com visão de médio prazo. - as ferramentas de orçamento, investimentos, custos e gestão do fluxo de caixa são consideradas como um desdobramento do planejamento estratégico na empresa. - há avaliação de desempenho empresarial em todos os níveis, inclusive está sendo implantado uma só do conselho. - a empresa não possui um classificador de riscos mas, ela acompanha os seus índices que os bancos repassaram. - um dos grandes pontos da governança na empresa é o acompanhamento do nível de alavancagem financeira e a exposição de riscos. Há
--	--	--

		acompanhamento mensal de índices e o estabelecimento de limites como travas quanto ao nível de alavancagem da empresa.
--	--	--

4.8) Conforme o princípio da responsabilidade corporativa (Compliance), quais são as ferramentas utilizadas na empresa para garantir a aplicação desse princípio?

- a adoção de políticas claras dentro da empresa. - o código de ética é visto como um instrumento de responsabilidade corporativa. - há balanço social e ambiental. - a empresa possui uma política social muito forte frente a sociedade com projetos sociais. Isso se dá mais por opção da empresa do que por obrigação da legislação exigir tais ações.	- há planejamento estratégico com planos a longo prazo - através do código de conduta se cria as regras para a responsabilidade corporativa. - a empresa apresenta Balanço Social e Ambiental a cada 2 anos.	- há um trabalho forte quanto à questão ambiental, o produto da empresa é considerado um produto ecologicamente correto. - recentemente foi criado um instituto com o nome do fundador da empresa voltado ao foco social da mesma. - a empresa possui balanço ambiental mas não possui balanço social, há somente um relatório social com as ações da empresa.
---	--	--

4.9) Como está estruturada a Governança Corporativa em sua empresa?

- a holding - o conselho de administração - o Comitê de Compliance (código de ética, canal de ouvidoria, análise de riscos) - há um comitê de auditoria interna que acompanha todos os procedimentos internos e tem uma política padrão para toda a empresa - há auditoria externa (independente) - há várias diretorias que reportam ao conselho de administração	- Conselho de Sócios, órgão acima do Conselho de Administração - Conselho de Família que trata da questão de integração da família, do planejamento de carreira dos herdeiros e das questões de investimentos pessoais dos núcleos - Conselho de Administração, com reunião mensal. - Conselho Fiscal Obs: o Conselho de Família, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal estão na mesma linha - Presidente - Diretoria de todas as 6 empresas que se reportam ao presidente (1 diretor por empresa) - 2 diretorias corporativas: uma na área de Recursos Humanos e	- Conselho de sócios - Conselho de Família - Conselho de Administração, ligado a este há os comitês: RH, Riscos, Estratégia, Auditoria Externa e Auditoria Interna. - abaixo dessas diretorias há o CEO e as diretorias. - não há Conselho Fiscal pelo fato disso ser exigência só para empresas de capital aberto e também pelo fato da empresa considerar isso um custo alto.
---	---	---

	Administrativa e uma na área financeira - há auditoria interna e externa - há uma direção executiva dentro de cada empresa do grupo	
--	--	--

4.10) Quantos conselheiros há no Conselho de Administração de sua empresa? Quantos internos e quantos independentes? Qual a formação deles?

- há 7 conselheiros: 6 conselheiros internos 1 conselheiro independente A formação dos conselheiros é de administradores, advogados e engenheiros	- há 4 conselheiros: 2 conselheiros internos 2 conselheiros independentes Não soube dizer a formação de um interno e o outro tem formação como administrador. Quanto aos independentes, eles possuem formação no IBGC, porém, não soube dizer a formação deles.	- há 7 conselheiros: 3 conselheiros internos 4 conselheiros independentes A formação dos conselheiros é de administradores e engenheiros com experiência em gestão de empresas.
---	---	---

4.11) Conforme orientação sobre o mandato de conselheiros não ser superior a dois anos e a reeleição não ocorrer de forma automática, como sua empresa trata essa questão?

O estatuto da empresa estabelece um mandato de 2 anos aos conselheiros. Há avaliação do conselheiro e o conselho elege ou destitui do cargo. Se a avaliação é positiva o mandato é renovado automaticamente.	Essa questão é recente na empresa uma vez que o Conselho de Administração começou a funcionar em 2012 e só houve modificação no Conselho em função do falecimento do Presidente. Através do Conselho de Sócios se faz uma avaliação dos conselheiros, não soube dizer se a reeleição ocorre de forma automática.	Na empresa há uma regra de cinco anos mas há alguns conselheiros com mais tempo. Não há aprovação automática, a renovação se dá via avaliação da gestão. Na empresa o conselho é visto como muito importante e não é figurativo, é um órgão que atua muito.
---	---	--

4.12) Como ocorre a avaliação do diretor presidente na sua empresa? Qual a periodicidade?

Por ser empresa familiar, atualmente não há avaliação do diretor presidente mas está sendo trabalhado a implantação de ferramentas visando esse fim.	Não há nada formal que trate da questão de avaliação do diretor presidente na empresa mas, isso se dá com base nos resultados alcançados, em confiança na pessoa e na conduta adotada. Isso é	O diretor presidente é avaliado pelo conselho pelos resultados e desempenho. Anualmente se discute os resultados tanto do diretor presidente como dos outros executivos.
---	--	---

	avaliado permanentemente dentro da empresa.	
--	---	--

4.13) Na sua empresa há a segregação das funções de Presidente do Conselho de Administração e de Diretor Executivo? Por que?

Há a segregação das funções pelo fato de cada pessoa tomar as decisões quanto ao que lhe compete. Com isso, se visa dar mais transparência e segurança nas operações.	Há a segregação das funções por questões estratégicas e por se tratarem de funções diferentes na empresa.	Há a segregação das funções por vários motivos: - para não misturar as funções. - o diretor executivo tem uma função mais executiva, operacional. - o presidente do conselho tem uma função mais estratégica. - sempre serão pessoas diferentes para não haver sobreposição de funções.
---	---	---

4.14) Como se dá atualmente o processo de planejamento das sucessões na sua empresa?

Há um programa de planejamento sucessório na empresa. As próprias diretorias estão sendo preparadas para a sucessão. A questão familiar é bem separada na empresa.	Essa questão é algo novo na empresa, não há nada formalizado sobre isso mas, há preparação na terceira geração para que se tornem bons sócios e também já se direciona a carreira deles da melhor maneira possível para que atuem tanto dentro como fora da empresa. Há estágios na empresa para os da terceira geração mas, o enfoque que se dá neles é o da igualdade e do crescimento via meritocracia. Não há nada formalizado mas, em questão de sucessão pensa-se mais dela acontecer na família e não por pessoas de fora.	A sucessão é trabalhada em todos os níveis na empresa. Cada diretor e pessoa com função estratégica tem que formar um segundo sucessor. O comitê de RH tem que identificar, preparar e acompanhar os potenciais sucessores. A preparação de líderes é um dos pilares da empresa. Os sócios são preparados para ser sócios no Conselho de Família, através de um regimento, via orientação de uma consultoria. Há regras para os sócios entrar na empresa, tem que ser formado, ter experiências fora da empresa, falar inglês, etc. Quanto a sucessão na empresa, a empresa não vê problema se ela ocorrer por terceiros e não por sócios.
--	---	--

4.15) Quais foram as vantagens e desvantagens percebidas na empresa com a implantação da Governança Corporativa?

VANTAGENS	VANTAGENS	VANTAGENS
- transparência nas informações; - a tomada de decisão parte de um colegiado; - equidade – o colaborador sabe que as políticas são iguais para todos; - proteção perante o mercado em função de ter suas operações auditadas e validadas pelo conselho;	- muito mais organização na família/empresa - muito mais clareza da família quanto aos papéis de cada um no grupo - clareza na visualização da participação societária - mais diálogo e conversa na família, hoje se tem visão do todo e há mais integração - eliminou-se dúvidas na empresa, conseguiu-se ter mais igualdade entre todos - na parte funcional também houve muitas melhoras pois, há agora uma sensação de mais solidez.	- mais transparência nas operações. - menos riscos operacionais. - mais organização - mais rentável - uma boa governança minimiza os conflitos por trazer regras claras. - a tomada de decisões passou a ser mais qualificada pelo fato de exigir mais estudos e discussão e com isso, aumentar as chances de acertos.
- DESVANTAGENS:		
A empresa não viu nenhuma porém, ressalta que leva-se tempo na montagem e na adequação de toda a estrutura à empresa.	A empresa não viu desvantagens só sentiu um pouco mais de lentidão nos processos uma vez que hoje se tem um processo mais formal.	A empresa aponta que os custos da governança são altos mas, se esse custo lá na frente vira lucro porque traz uma série de melhorias.

5 – Dados sobre o entrevistado:

Idade	45 anos	48 anos	40 anos
Função na empresa	Gerente jurídico e secretário do conselho de administração	Presidente do Conselho de Família	Presidente do Conselho de Administração
Formação	Advogado	Publicidade e Propaganda e Relações Públicas	Administradora
Tempo de empresa	8 anos	30 anos	25 anos

6 – Sobre a empresa:

6.1 – Descreva em poucas palavras a empresa entrevistada:

É uma empresa líder de mercado em seu segmento, possui um leque muito grande de produtos e está sempre buscando se adequar ao mercado. Atualmente possui 37 filiais em todo o Brasil e conta com 2.800 funcionários. Na visão do entrevistado é um empresa muito dinâmica, de grandes oportunidades profissionais de crescimento e aprendizado.	É uma empresa líder de mercado em seu segmento e que atua no ramo de bens de consumo e utilidades domésticas. A empresa foi fundada em 1947 por dois irmãos e em 1960 foi fundada a indústria. Atualmente é constituída por seis empresas formando uma corporação. A matriz fica no RS e o grupo possui ainda uma filial industrial em Recife. A empresa exporta para mais de 50 países e possui 2.600 funcionários.	É uma empresa líder de mercado em seu segmento, é organizada, dinâmica, de tecnologia de ponta, muito sonhadora mas possui um dito de “cabeça nas nuvens e pés no chão”, sempre pensando na sua expansão mas, de forma consciente. A empresa possui 1300 funcionários nas 5 unidades que possui no Brasil, sendo que 4 delas são fábricas.
--	---	---