

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM FINANÇAS

RAUL DE LIMA NETO

GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM MODELO
PROPOSITIVO PARA PEQUENAS EMPRESAS

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2016

RAUL DE LIMA NETO

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM MODELO
PROPOSITIVO PARA PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em MBA em Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Gonçalves de Oliveira

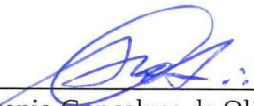
CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM MODELO PROPOSITIVO PARA PEQUENAS EMPRESAS


Esta monografia foi apresentada no dia 19 de dezembro de 2016, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Finanças – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato **RAUL DE LIMA NETO** apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**.



Prof. Dr. Antonio Gonçalves de Oliveira
Orientador



Prof. Dr. Antonio Barbosa Lemes Júnior
Banca



Prof. Dr. Ricardo Lobato Torres
Banca

Dedico este a minha mãe como referência em seus esforços acadêmicos e profissionais e em especial ao meu pai (in memoriam), minha base de princípios.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus por ter me concedido a oportunidade e as condições necessárias para iniciar e finalizar mais uma etapa em minha vida acadêmica.

Aos Professores que ministraram as aulas no curso de especialização em MBA em finanças, que, com suas experiências e conhecimentos compartilhados, contribuíram para o desenvolvimento desta monografia.

Em especial, ao meu orientador Antônio Gonçalves de Oliveira, que investiu na proposta do estudo e durante o desenvolvimento deste estudo, contribuiu com orientações, críticas e muita compreensão.

Ao professor Ricardo Lobato Torres, pelos seus questionamentos e orientações.

Aos meus colegas de trabalho, pelos seus insights e considerações sobre o tema.

A minha família, namorada e amigos, sendo os principais motivadores, dando força para prosseguir com os estudos.

Ninguém nunca conseguiu alcançar sucesso simplesmente fazendo o que lhe é solicitado. É a quantidade e a excelência do que está além do solicitado que determina a grandeza da distinção final.

Charles Kendall Adams

RESUMO

LIMA NETO, Raul de. **Governança Corporativa**: um modelo propositivo para pequenas empresas. 2016. 63f. Monografia (Especialização em MBA em Finanças) – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2016.

O presente estudo visa analisar os aspectos inerentes a Governança Corporativa em empresas de pequeno porte, a fim de elaborar um modelo propositivo para essas. Este trabalho inicia-se conceituando Governança Corporativa e analisando os principais tópicos do tema, bem como sua origem histórica e benefícios obtidos por sua adoção. Em seguida analisa as MPEs, sua representatividade e importância, de modo que justifique o porquê da aplicação de boas práticas nessas empresas. De posse de ambos os levantamentos realizados, estuda-se também uma empresa sediada na cidade de Curitiba - PR como base para o estudo. Após esses levantamentos, elabora-se o modelo propositivo com a estrutura de governança corporativa bem como as recomendações aplicáveis às pequenas empresas, confrontando o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa com as estruturas empresariais e peculiaridades das MPEs.

Palavras-chaves: Governança Corporativa. Pequenas empresas. Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Gestão.

ABSTRACT

LIMA NETO, Raul de. **Corporate governance**: a propositional model for small companies. 2016. 63f. Monograph (specialization in MBA in finance) – Academic Department of Management and Economics of the Federal Technological University of Paraná (UTFPR), Curitiba, 2016.

The present study aims to analyze the inherent aspects of Corporate Governance in small companies, in order to elaborate a propositional model for these. This work begins by conceptualizing Corporate Governance and analyzing the main topics of the theme, as well as its historical origin and benefits obtained by its adoption. It then analyzes the MPEs, their representativeness and importance, so as to justify the application of good practices in these companies. With both surveys carried out, a company based in the city of Curitiba-PR is also studied as the basis for the study. After these surveys, the proposed model is elaborated with the corporate governance structure as well as the recommendations applicable to small companies, confronting the Code of Best Corporate Governance Practices with the business structures and peculiarities of MPEs.

Keywords: Corporate Governance. Small business. Code of Best Practices on Corporate Governance. Management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORIGENS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	20
FIGURA 2 - ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	26
FIGURA 3 - RESPONSABILIDADES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	28
FIGURA 4 - O PROBLEMA DA AGÊNCIA DOS GESTORES E A GOVERNANÇA CORPORATIVA	36
FIGURA 5 - PARTICIPAÇÃO NA GERAÇÃO DE EMPREGOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL - 2010-2013.....	42
FIGURA 6 - MASSA SALARIAL NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - MPES - 2010-2013.....	42
FIGURA 7 - ORGANOGRAMA GERAL DA EMPRESA OBJETO DE CASE	50
FIGURA 8 - ORGANOGRAMA UNIDADES DE NEGÓCIOS.....	51
FIGURA 9 - ORGANOGRAMA DAS UNIDADES DE TECNOLOGIA	52
FIGURA 10 - ORGANOGRAMA DAS UNIDADES DE APOIO	53
FIGURA 11 - ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PROPOSTA	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASCA	Associação Brasileira das Companhias Abertas
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
BACEN	Banco Central do Brasil
BM&F	Bolsa de Mercadorias e Futuros
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBRACON	Instituto de Auditores Independentes do Brasil
ISSO	International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização)
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
OCDE	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA DO PROBLEMA	14
1.2 PROBLEMA DE PEsQUISA	15
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo Geral	15
1.3.2 Objetivos Específicos	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 ASPECTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	17
2.1.1 Definições e Conceitos de Governança Corporativa	17
2.1.2 Origens da Governança Corporativa	19
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL	23
2.2.1 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa	23
2.2.2 Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa	24
2.2.3 Princípios de Governança Corporativa	24
2.2.4 Estrutura do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa	25
2.2.4.1 Sócios	26
2.2.4.2 Conselho de administração	27
2.2.4.3 Diretoria	29
2.2.4.4 Órgãos de fiscalização e controle	29
2.2.4.5 Conduta e conflitos de interesses	31
2.3 CPC	32
2.4 TEORIA DA AGÊNCIA	34
2.5 BENEFÍCIOS RELACIONADOS À GOVERNANÇA CORPORATIVA	37
3 O MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	40
3.1 CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO	40
3.2 REPRESENTATIVIDADE DAS MPES NA ECONOMIA BRASILEIRA	41
3.3 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	43
3.3.1 Pontos Positivos	43

3.3.2 Pontos Negativos.....	44
4 METODOLOGIA	46
4.1 A EMPRESA OBJETO DO CASE	46
4.1.1 Apresentação da Empresa	46
4.1.1.1 Missão.....	48
4.1.1.2 Visão	48
4.1.1.3 Valores.....	48
4.1.2 Portfólio de Produtos	48
4.2 HISTÓRICO.....	49
4.3 ESTRUTURA.....	50
5 MODELO PROPOSTO	53
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS....	57
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa compreender os aspectos relacionados à governança corporativa em pequenas empresas, as principais práticas e princípios, para que seja possível elaborar um modelo propositivo de boas práticas em governança corporativa para esse estrato de empresas.

O desenvolvimento deste estudo materializa-se em pesquisa bibliográfica acerca do tema, o levantamento e identificação do cenário atual e situação das pequenas empresas, definindo-se, então, as bases do modelo propositivo, objetivo deste estudo.

Para melhor compreensão do tema abordado, das teorias e conceitos empregados, o trabalho estrutura-se em seis capítulos, sendo que o presente capítulo aborda a contextualização do tema trabalhado, assim como o problema de pesquisa e os objetivos do estudo.

O segundo capítulo contém o embasamento teórico a partir de uma revisão bibliográfica sobre tema governança corporativa, que contempla aspectos como a evolução no decorrer dos anos, seu panorama no cenário nacional, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, referência do assunto no Brasil, bem como as teorias que sustentam o tema, como a teoria da agência e o Código de Pronunciamentos Contábeis para a PMEs.

O terceiro capítulo consiste em verificar o panorama nacional dos pequenos negócios, com base em bibliografias e publicações para, assim, verificar as principais questões e características dessas empresas inerentes ao tema. Também evidencia-se a representatividade das MPEs no crescimento e desenvolvimento do país, sua importância na geração de empregos e renda, a necessidade e importância dessas organizações, além de identificar suas principais características.

O quarto capítulo, por sua vez, apresenta a empresa, objeto de estudo. Uma empresa situada na cidade de Curitiba, no estado do Paraná, que atua no mercado de soluções de identificação digital. Neste capítulo também é descrito sua estrutura, missão, visão e valores, assim como o histórico e portfólio de produtos.

Da união e análise empírica das quatro etapas descritas, conciliam-se os aspectos essenciais de governança corporativa com o perfil das empresas estudadas, propondo-se, por fim, um modelo prático de governança corporativa para pequenas empresas. O modelo proposto seguirá as recomendações citadas na bibliografia pesquisada e abordará a estrutura idealizada para essas empresas, formando, assim, o quinto capítulo, no qual, também, serão evidenciadas as práticas descritas no Código de Melhores Práticas do IBGC, que serão analisadas e aplicadas ou não às pequenas empresas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA DO PROBLEMA

A Governança Corporativa é um sistema que envolve a relação entre acionistas, conselhos de administração, diretoria, comitês e demais *stakeholders*, com intuito de estabelecer um conjunto de regras e normas, além de metodologias para aperfeiçoar a gestão nas empresas e organizações, garantindo a perenidade dos negócios (ANDRADE; ROSSETI, 2009).

Entretanto, o tema governança corporativa vem ganhando destaque nos debates e produções acadêmicas, mas as boas práticas de governança corporativa são recentes no mercado brasileiro, cujo desenvolvimento é concomitante ao mercado de valores e ações no país. Com isso, a maioria das organizações que utilizam dessas práticas são empresas de capital aberto e presentes na Bm&F Bovespa. Contudo, o sistema de governança não é destinado somente a empresas de capital aberto, suas metodologias podem ser aplicadas em diversas empresas e organizações.

Nessa vertente, surge o estudo das pequenas e médias empresas (PMEs) e a aplicabilidade das práticas de governança corporativa, tais empresas são de elevada importância para o desenvolvimento nacional, possuem grande representatividade no PIB e na geração de empregos, além disso, tais organizações têm sido um vetor no crescimento econômico brasileiro nos últimos anos. As PMEs enfrentam diversos desafios para se manterem e atuarem no mercado brasileiro, e, para isso, algumas PMEs têm buscado nas boas práticas de governança corporativa, meios de perpetuar

o negócio, mitigar riscos, atrair mais investimentos e promover a transparência para todas as partes interessadas (RIBEIRO, 2009).

Desta forma, o presente estudo pretende criar um modelo propositivo para utilização das práticas de governança corporativa em uma indústria de soluções para identificação, sediada na cidade de Curitiba.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com o contexto apresentado, percebe-se um aumento na procura e implementação das práticas de governança corporativa nas pequenas empresas brasileiras. Entretanto, nota-se que grande parte das produções acadêmicas e materiais disponíveis sobre o tema são voltados às grandes corporações, o que diverge da realidade do cenário nacional, em que a maioria das organizações são micro e pequenas empresas.

Diante disso, há a necessidade de compreender e analisar a realidade dessas empresas, para verificar quais princípios, metodologias e práticas podem ser aplicadas, no caso deste estudo, quais os principais aspectos inerentes às boas práticas podem ser aplicados na empresa estudada. Dessa forma, surge o seguinte problema de pesquisa norteado pela seguinte questão: como criar um modelo propositivo para a utilização da governança corporativa pelas empresas de pequeno porte?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar aspectos pertinentes ao uso da governança corporativa em empresas de pequeno porte, a partir de um estudo de caso real.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Estudar teorias relacionadas ao tema de Governança corporativa aplicável às empresas de pequeno porte.
- b) Identificar os benefícios obtidos pelas empresas na aplicação das boas práticas de governança corporativa.
- c) Analisar a viabilidade de implementação das metodologias e práticas de governança corporativa para as pequenas e médias empresas e para a empresa estudada.
- d) Apresentar uma proposta de modelo que contemple diretrizes e procedimentos aplicáveis ao uso da governança corporativa em empresas de pequeno porte com foco na empresa estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ASPECTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1.1 Definições e Conceitos de Governança Corporativa

Diante do recente desenvolvimento da governança corporativa, nota-se uma diversidade de conceitos técnicos relacionados ao tema na área. Embasados nisso, Andrade e Rosseti (2009) reuniram os conceitos e os separaram em quatro grupos, são eles:

- Guardiã de Direitos;
- Sistema de Relações;
- Estrutura de Poder;
- Sistema Normativo.

Para Andrade e Rosseti (2009), os conceitos relacionados ao grupo Guardiã de direitos, primeiro grupo, visam proteger os direitos das partes com interesse em jogo nas organizações. Na mesma linha de pensamento têm-se o conceito de Monks e Minow (2004 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p.138) definiu:

A governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem nos seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

Para o mesmo grupo, a definição de Blair (1999 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p.138) consistiu em que “A governança corporativa trata dos meios utilizados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e seus dirigentes de alto nível”. Para Williamson (1996, 2001 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p.138)

a governança trata de justiça, de transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e da sociedade como um todo.”. E, por fim, conceituando OCDE (1999), “a governança corporativa é o sistema segundo, o qual as corporações são dirigidas e controladas.

A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades 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 a questões corporativas. Oferece, também, respaldo para estabelecer e alcançar os objetivos da empresa, além dos instrumentos necessários para acompanhar o desempenho.

Para o segundo grupo, a definição consiste no fato de que a governança corporativa é como um sistema de relações em que as empresas são monitoradas e dirigidas (ANDRADE; ROSSETI, 2009), nessa abordagem, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), define o tema como “um sistema em que as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, contemplando o relacionamento dos *stakeholders* envolvidos”.

Na mesma perspectiva do IBGC, Shleifer e Vishy (1997 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p.139) conceituam que

a governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Ela estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos.

Segundo Andrade e Rosseti (2009), o grupo governança como estrutura de poder, embasado no terceiro grupo, trata a governança como uma estrutura de poder que pode ser observada no interior das organizações. Nesse grupo, enquadra-se a definição de Cadbury (1992) “A governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as campanhas são dirigidas e controladas”.

Análogo a esses conceitos, Babic (2003, 2001 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p.139) afirma que

o campo em que gravita a governança corporativa é definido por uma dada estrutura de poder, que envolve questões relacionadas aos processos de tomada de decisões estratégicas, ao exercício da liderança,

aos métodos com que se atendem aos interesses estabelecidos e aos pleitos emergentes – em síntese, ele está relacionado à sociologia das elites e por isso mesmo é fortemente influenciado pelos institutos legais e pelos marcos regulatórios de cada país.

No mesmo raciocínio, Hitt, Ireland e Hosksson (2001 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p.139) afirmam que

como a governança corporativa nasceu do divórcio entre a propriedade e a gestão das empresas, seu foco é a definição de uma estrutura de governo que maximize a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos. Neste sentido, envolve a estratégia das corporações as operações, a geração de valor e a destinação dos resultados.

Por fim, Andrade e Rosseti (2009) citam os conceitos que se enquadram no quarto grupo, abordando a governança como um sistema normativo que guia as relações internas e externas das organizações. Conforme Mathiesen (2002 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p.140)

a governança corporativa é um campo de investigação focado em como monitorar as corporações através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzidos por uma taxa competitiva de retorno.

Ainda no grupo de governança como sistema normativo, Classens e Fan (1996 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p.140) definem que

a governança corporativa diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada gestão de negócios.

2.1.2 Origens da Governança Corporativa

As origens da governança corporativa são sustentadas por três pilares, considerados grandes marcos na evolução das discussões sobre o tema, conforme

Oliveira (2006) é um tripé constituídos pelo relatório Cadbury, pelos princípios da OCDE e o Fundo LENS de Robert Monks; sendo que o filtro do processo corresponde à Lei Sarbanes-Oxley.

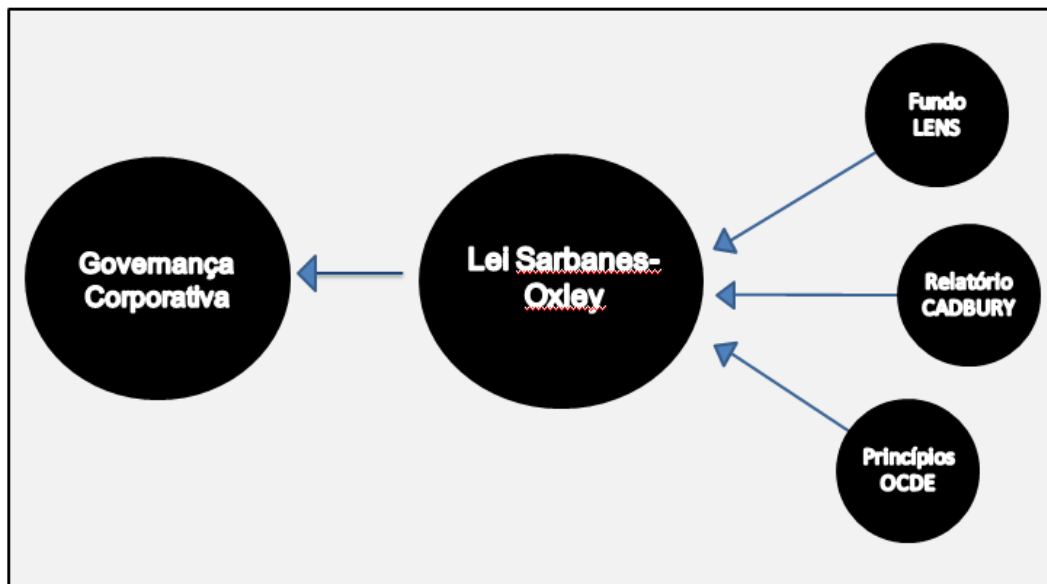


Figura 1 - Origens da Governança Corporativa.
Fonte: Adaptado de Oliveira (2006).

Segundo Andrade e Rosseti (2009), o primeiro marco foi o ativismo pioneiro de Robert Monks, motivado pelos conflitos de agência, cujo resultado foi a separação entre executivos e proprietários, além dos processos de governança nas organizações serem aperfeiçoados. Para Oliveira (2006), o fundo de investimento LENS em 1992, chancelou um novo modelo de gestão consolidando melhores resultados e maiores valores para as organizações.

De acordo com Oliveira (2006), o modelo de gestão de Monks é embasado em cinco princípios, apresentados de maneira genérica adequados à realidade das empresas:

1. a atuação e o monitoramento eficazes pelos acionistas adicionam melhores resultados e valor para as empresas;
2. as empresas éticas e com valor de atuação bem consolidados e disseminados têm forte sustentação para suas recuperações;
3. a ética tem ligação direta com os resultados das empresas;

4. as empresas modernas são complexas e dinâmicas e procuram gerar riquezas para seus proprietários e para a comunidade onde atuam; e
5. o direito e a vontade de realizar investimentos são a base de sustentação do desenvolvimento das empresas e da liberdade empresarial.

Andrade e Rosseti (2009, p.156), destacam a convicção fundamental de Monks: “a empresa que conta com o monitoramento eficaz dos acionistas adiciona mais valor e gera mais riqueza que aquela que não dispôs de tal recurso”.

O segundo marco, de acordo com Andrade e Rosseti (2009) foi o Relatório de Cadbury que encorajou os investidores institucionais a desempenharem um papel mais ativo nas empresas. Para Oliveira (2006), o relatório Cadbury pode ser resumido em três princípios básicos, sendo que o primeiro aborda a constituição e estruturação do Conselho de Administração, o segundo princípio contempla a estruturação e divisão das responsabilidades do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, já o terceiro princípio apresenta a alocação da administração geral da empresa, ou seja, suas diretrizes básicas.

Esse relatório foi divulgado em 1992, entretanto, segundo Oliveira (2006), o estudo foi detalhado e reforçado pelos relatórios Greenbury em 1995 e Hampel em 1998, Turnbull e posteriormente Higgs 2003.

Em relação ao terceiro grande marco, os princípios da OCDE para Andrade e Rosseti (2009) são oriundos das relações entre os objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações, esses que utilizam e se fortalecem das melhores práticas de governança corporativa. O código desenvolvido pela OCDE é fruto de orientações de *shareholders*, de órgãos reguladores e comitês constituídos pelos representantes dos *stakeholders*. Tal código tornou-se referência mundial, orientando para seis principais pontos conforme o salientado por Andrade e Rosseti (2009), são eles:

1. Enquadramento das Empresas: as empresas possuem a responsabilidade o seu melhor enquadramento e coadjuvar na formação de condições institucionais para as boas práticas de governança corporativa.
2. Os direitos dos *Shareholders*: As boas práticas de governança devem preservar pelos direitos dos acionistas.

3. O Tratamento igualitário dos *Shareholders*: A estrutura de governança corporativa deve garantir o tratamento igualitário a todos acionistas, independentemente se forem minoritários ou majoritários, estrangeiros ou nacionais.
4. Os direitos de outros *stakeholders*: É dever da estrutura de governança reconhecer os direitos legalmente validados de outras partes interessadas na geração de riqueza e no apoio de organizações economicamente sustentáveis.
5. Divulgação e transparência: A governança corporativa deverá assegurar a divulgação responsável e transparente dos resultados e dos riscos das corporações:
6. A responsabilidade dos conselhos de administração: a governança obrigar-se-á delimitar as responsabilidades dos conselhos, que envolvam fiscalização, orientação e prestação de contas das empresas.

Entretanto, é importante ressaltar que os princípios da OCDE aceleraram a disseminação ao redor do mundo dos códigos de melhores práticas de governança corporativa, conforme Andrade e Rosseti (2009) a difusão não se deu somente em países de primeiro mundo, os códigos estenderam-se até os países emergentes.

Porém a propagação dos conceitos e orientações acerca de governança não impediu a sequência de fraudes milionárias e escândalos de corrupção empresarial no início do século XXI nos Estados Unidos, nesse contexto, dois congressistas norte-americanos Paul Sarbanes e Michael Oxley idealizaram a Lei Sarbanes-Oxley em resposta a essas ocorrências, a lei idealizada foi sancionada em 2002 e, segundo Andrade e Rosseti (2009, p.182), sua principal premissa era: “a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes, são leis”.

Oliveira (2006) distingue quatro princípios básicos que norteiam a Lei Sarbanes-Oxley, segundo o autor o primeiro princípio trata da congruência ética e legal, isto é, as boas práticas de governança corporativa não são somente um tema de boas intenções. O segundo princípio preza pela administração adequada e a correspondente apresentação das contas e resultados da empresa. O terceiro

princípio aborda a transparência e autenticidade das informações e resultados divulgados às diversas partes interessadas. Por fim, o quarto princípio contempla o senso de propósito e justiça nas deliberações realizadas pelas corporações.

Com base nisso, Andrade e Rosseti (2009) identificam que no primeiro triênio do século XXI consolidou-se um novo cenário de governança corporativa. Os quatro princípios básicos de governança (*compliance*, *accountability*, *disclosure* e *fairnes*) constam em disposições legais e nos códigos de conduta adotado pelas corporações do período.

Conjuntamente a isso, segundo Oliveira (2006) só é possível otimizar aquilo que é controlado e avaliado, sendo que os resultados e informações devem ser disponibilizados a todas as partes interessadas, pois com posse dessas informações os conselheiros e diretores podem aperfeiçoar as tomadas de decisões, resultando em melhorias para as empresas.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

2.2.1 Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa

Concomitantemente ao desenvolvimento e evolução da governança corporativa no mundo nos últimos anos, as mudanças no ambiente corporativo internacional que se iniciaram nos anos 80 e acentuaram-se na década de 90 influenciaram o ambiente corporativo no Brasil. Uma nova ordem geopolítica surge, emergindo assim, o estado neoliberal, trazendo consigo um trinômio estratégico: abertura, liberalização e privatização. Nesse contexto, em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que posteriormente, em 1999, passou a ser chamado de intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

O foco do IBCA era integrar e promover a formação de profissionais capacitados para a prática, como os profissionais da alta gestão e conselheiros de alto desempenho. Em relação ao IBGC, no ano de 1999 lançou o primeiro código de melhores práticas produzido no Brasil, chegando à quinta edição em 2015.

2.2.2 Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa

O Código que no ano de 2015 chegou à sua quinta edição é referência no que diz respeito à governança corporativa, seu público alvo são as empresas, porém sua amplitude garante que suas orientações atendam diversos tipos de organizações. Entretanto, o código salienta as características específicas das organizações, que devem ser consideradas no processo de estruturação da governança.

2.2.3 Princípios de Governança Corporativa

Como base ética, a governança possui princípios, que possuem como atributo principal a universalidade, devido a essa universalidade os princípios estão presentes nos códigos de melhores práticas de governança corporativa difundidos no mundo. Os princípios desses códigos tipificam-se como Princípios Éticos Inegociáveis, são aqueles observados no ambiente corporativo, expostos de maneira explícita ou implícita nas práticas cotidianas, nas tomadas de decisão, no desenvolvimento de processos e nos modos de empreendimentos do poder (ANDRADE; ROSSETI, 2009).

No Brasil, a instituição referência no tema governança é o IBGC, que por sua vez compreende:

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015, p.20.).

Neste sentido, o código de melhores práticas de governança corporativa norteia-se por quatro princípios básicos:

Transparência	As empresas devem alentar o desejo de disponibilizar para todas as partes interessadas as informações necessárias e aquelas impostas por regulamentações. As informações e os resultados devem contemplar todos os fatores da operação e gerências da organização, inclusive os intangíveis, não se limitando somente à performance econômico-financeira. O resultado esperado da adoção desse princípio é a criação de um clima de confiança nas relações com as partes interessadas.
Equidade	Esse princípio tem a palavra isonomia como definição, objetiva o tratamento justo e igualitário entre todos os grupos, tanto acionistas quanto as partes interessadas. Devendo sempre ponderar os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas dos grupos. Esse princípio caracteriza-se pelo repúdio de políticas ou ações discriminatórias (IBGC, 2015).
Prestação de Contas (<i>Accountability</i>)	É dever dos agentes de governança prestar contas de sua atuação a quem os elegeu, sendo responsabilizados inteiramente pelos atos e decisões tomadas durante o período de seus mandatos. Ressalta-se ainda que as prestações de contas devem ser claras, precisas, inteligíveis e apropriadas.
Responsabilidade Corporativa	Conforme o código de melhores práticas do IBGC (2015), os agentes de governança têm o dever zelar pela viabilidade econômico-financeira a empresa, zelar pela perenidade da empresa, atuar com visões de curto, médio e longo prazo, além de administrar as externalidades, reduzindo as negativas e maximizando as positivas. Andrade e Rosseti (2009) acrescentam à responsabilidade corporativa algumas funções sociais das organizações, como geração de riqueza e oportunidades de emprego, contribuições com melhorias na qualidade de vida, desenvolvimento científico e tecnológico, transacionar os recursos necessários para atividade empresarial com a comunidade em que atua.

Quadro 1 - Princípios da Governança Corporativa Segundo IBGC

Fonte: Código de Melhores Práticas de Governança (2015).

2.2.4 Estrutura do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa

O código produzido pelo IBGC é composto por cinco capítulos, que tratam de áreas específicas e compõem o contexto e estrutura de governança corporativa.

Para organização dos assuntos e temas abordados nesse estudo, utilizou-se da mesma divisão do código do IBGC. Nessa etapa, sinteticamente são apresentados os fundamentos e as práticas de cada tópico.

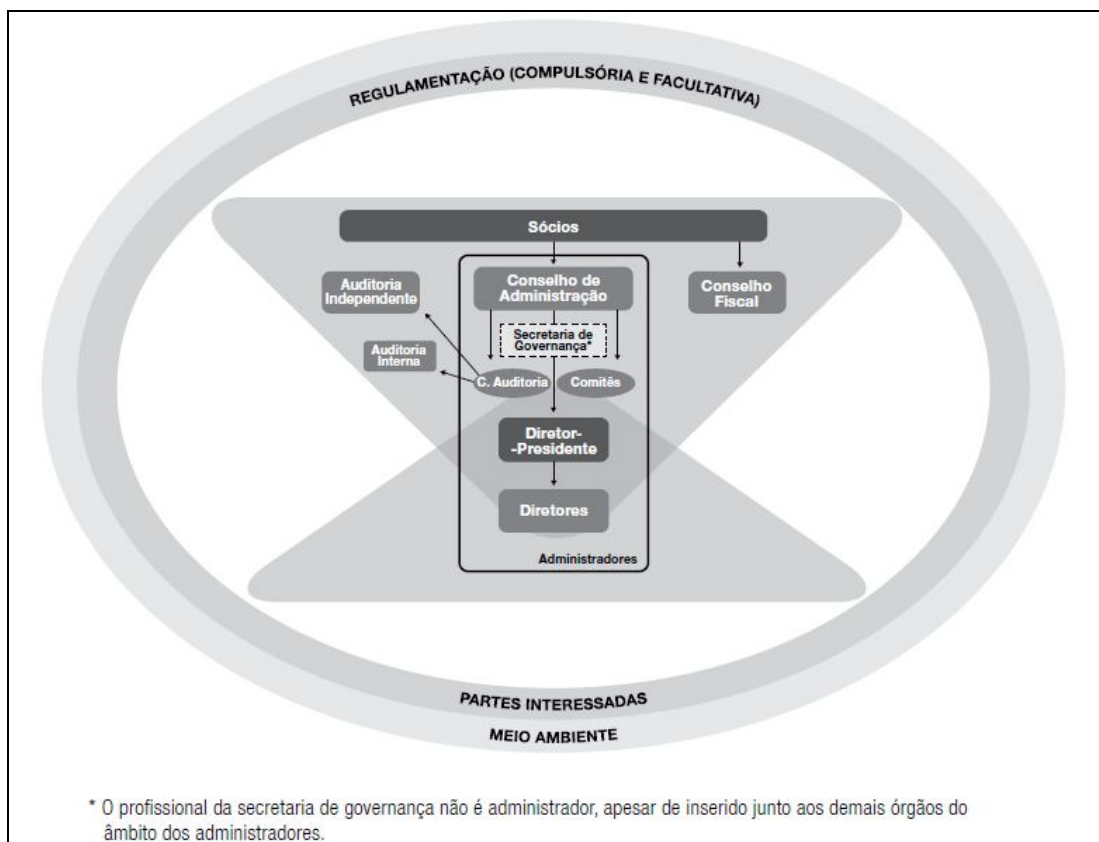


Figura 2 - Estrutura de Governança Corporativa.
Fonte: IBGC (2015).

2.2.4.1 Sócios

A priori, a definição de sócio ou acionista, conforme o estabelecido pelo IBGC (2015) é todo aquele que possui propriedade do capital social, seja pessoa física ou pessoa jurídica. Ao tratar do tópico sócio, o código apresenta o conceito “uma ação, um voto”. Nas estruturas de governança que adotam esse princípio, o poder político, isto é, o voto, é proporcional aos direitos econômicos equivalentes às cotas acionárias. Ressalta-se que há exceções, mas que essas devem ser evitadas, pois esse princípio garante a simetria político-econômica na empresa.

Presente em todas as empresas, o estatuto/contrato social aumenta o clima de confiança entre as partes passando transparência nas relações. Regido pelo código civil, o contrato concomitantemente com os preceitos legais gere e

instaura o modo de funcionamento da organização, como estrutura empresarial o tratamento da gestão. Segundo Oliveira (2006), o estatuto social tem como função consolidar as particularidades das empresas relacionadas aos sócios.

Composta pelos sócios acionistas, a Assembleia Geral, segundo Andrade e Rosseti (2009), caracteriza-se por ser o órgão soberano da sociedade, cabe ao órgão deliberar sobre o futuro e as principais questões pertinentes à empresa. Os autores ainda afirmam que os sócios são agentes outorgantes, visto isso, os demais órgãos que sustentam a governança corporativa são constituídos por outros agentes, cujos sócios concederam poderes, podendo ocorrer, assim, conflitos de interesse e o problema de agência, como definido por Brigham e Houston (1999), o problema de agência é o conflito entre administradores e acionista ou credores. O código orienta que as Assembleias são importantes momentos para prestação de contas e prática da transparência pela administração. Ao citar as Assembleias, o código aborda orientações a respeito do *modus operandi* delas.

A política de dividendos deve honrar as características econômico-financeiras das empresas, além de ser do conhecimento de todas as partes. As companhias necessitam elaborar e difundir a política de dividendos, que deve tratar das questões pertinentes aos dividendos, o código ainda ressalta que a política deve ser definida pelo conselho de administração e aprovada pela assembleia geral.

Em relação ao Conselho de Família, o código dispõe que esse conceito se fundamenta na separação dos assuntos de ordem familiar dos assuntos das organizações, objetivando evitar a interferência de interesses familiares nas questões corporativas.

2.2.4.2 Conselho de administração

Segundo Oliveira (2006) o Conselho de Administração é um órgão deliberativo, não lhe cabendo a função de polícia, pois sua atuação deve visar a maximização e otimização dos resultados da companhia.

Na mesma linha conceitual, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015) caracteriza o órgão como principal componente da governança da organização, cabendo a ele o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social da empresa. Ressalta ainda a atribuição do processo decisão da organização em relação ao seu direcionamento estratégico, vislumbrando sempre o melhor interesse da organização, incumbido de monitorar a diretoria, atuando como ligação entre a mesma e os acionistas. Conforme Oliveira (2006), o conselho de administração tem sua atuação semelhante ao de um sistema nervoso no processo de governança corporativa, sendo possível retratar suas responsabilidades, conforme a figura 3.



Figura 3 - Responsabilidades do Conselho de Administração
Fonte: Oliveira (2006, p.90).

A pluralidade e diversidade são fundamentais na composição do conselho de administração, de acordo com o IBGC (2015), variados perfis garantem um processo de decisão mais seguro e eficiente. A pluralidade citada faz referência aos aspectos culturais, experiências, conhecimento, *know how*, faixa etária e de

gênero. Entretanto, os conselheiros selecionados devem estar alinhados aos interesses da organização, bem como aos princípios, valores e expectativas. Ressalta-se ainda a orientação para o número de conselheiros, devendo ele ser uma quantidade ímpar, entre cinco e onze, mas esse número tende a variar conforme as características, ambiente e maturidade da empresa.

O código dispõe das atribuições, postura e classes dos devidos conselheiros, além de tratar do funcionamento do conselho, o código aborda as questões do presidente desse órgão colegiado.

2.2.4.3 Diretoria

Hierarquicamente, a diretoria encontra-se abaixo do conselho de administração e tem como objetivo, segundo o código, fazer com que a empresa cumpra com sua função social. Dessa forma, o órgão tem como responsabilidade executar as diretrizes propostas pelo conselho de administração e gestão do negócio, embasados nas políticas e processos formalizados, a diretoria deve viabilizar e difundir os propósitos, princípios e valores da empresa. Também é responsável pelas questões pertinentes aos processos financeiros e operacionais, inclusive, no que diz respeito à gestão dos riscos e comunicação com o mercado. Ainda como atribuição, esse órgão deve zelar pelos cumprimentos das normas internas, legislação, gerenciamento de riscos, auditoria e os controles internos

Segundo Andrade e Rosseti (2009), a missão da diretoria é exercer a gestão executiva da organização, objetivando sempre a eficácia estratégica, excelência operacional, criação de valor e maximização do retorno dos investimentos.

2.2.4.4 Órgãos de fiscalização e controle

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa ao abordar os aspectos relacionados aos Órgãos de Fiscalização e Controle estrutura as orientações em cinco tópicos, sendo eles, respectivamente: comitê de auditoria,

conselho fiscal, auditoria independente, auditoria interna e gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (*compliance*). Segundo o código, o primeiro tópico, comitê de auditoria, faz menção ao órgão que assessora o Conselho de Administração no cumprimento do princípio da prestação de contas, ou seja, apoio no controle da qualidade das demonstrações financeiras e controles internos, objetivando informações claras, precisas e fidedignas para proteção de toda organização e partes interessadas. Ainda tratando do comitê de auditoria, são citadas orientações e normas de procedimento, bem como em relação à sua composição, seus integrantes, suporte ao conselho de administração e o relacionamento com as demais partes interessadas.

O Conselho Fiscal, segundo Oliveira (2006), para as práticas de Governança Corporativa no Brasil, representa um órgão de sustentação, sendo que em alguns casos atua no suporte ao Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Assembleia Geral. Segundo o IBGC (2015), o órgão tem como objetivo a preservação do valor da organização e sua permanência ou não é definida, conforme o estatuto da empresa. O código ainda cita que o Conselho Fiscal corresponde a um “mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios”, além de ressaltar que o conselho fiscal não sobrepõe o comitê de auditoria, visto que o comitê possui suas funções relacionadas com o conselho de administração, enquanto o conselho fiscal é eleito e se reporta aos sócios.

A Auditoria Independente, por sua vez, segundo Andrade e Rosseti (2009), possui suas responsabilidades essenciais aplicadas às análises de demonstrações financeiras, objetivando, principalmente, dois aspectos; primeiro, se as informações prestadas estão conforme a legislação e normas exigidas, tanto nacionais como internacionais, e, segundo, a verificação das informações quanto à realidade, isto é, se de fato a informação apresentada condiz com a real situação da empresa. Segundo IBGC (2015), o trabalho realizado pela auditoria independente sustenta a responsabilidade do Conselho de Administração e Diretoria em garantir a qualidade nas demonstrações financeiras.

Diferentemente da Auditoria Independente, a Auditoria Interna é considerada por Andrade e Rosseti (2009) não como um órgão de governança, mas sim, como um serviço de apoio da Diretoria Executiva. O foco da auditoria

interna é o ambiente interno, logo, conforme o IBGC (2015) o seu trabalho deve acompanhar o planejamento estratégico da empresa com base em sua matriz de riscos, cabendo à auditoria interna o acompanhamento da conformidade dos agentes de governança e orientações aplicáveis a respeito das melhores práticas de governança corporativa.

Questões relacionadas a gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (*compliance*) são recorrentes em estudos sobre governança, de acordo com o IBGC (2015), as organizações estão suscetíveis a diversos riscos, sendo assim, esses riscos devem ser gerenciados para otimizar a tomada de decisão com as devidas informações. Como responsabilidade, os agentes de governança devem garantir que as empresas cumpram com a legislação submetida e que haja conformidade com os princípios e valores da organização, visto que esses devem estar alinhados com a política, processos e controles internos da empresa. Segundo o código, o sistema de conformidade da organização, isto é, *compliance*, constitui-se da efetividade desse processo que envolve os agentes de governança.

2.2.4.5 Conduta e conflitos de interesses

Nas orientações e normas difundidas pelo IBCG (2015) em seu Código de Melhores Práticas, o quinto assunto “Conduta e Conflito de Interesses” é constituído pelos seguintes tópicos:

- Código de Conduta;
- Canal de Denúncias;
- Comitê de Conduta;
- Conflito de Interesses;
- Transações entre partes relacionadas;
- Uso de informações privilegiadas;
- Política de negociação de ações;
- Política de divulgação de informações;
- Política sobre contribuições e doações;
- Política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita.

Entretanto, essa parte do estudo foi embasada em Oliveira (2006), cujo sua publicação apresenta um Código de Ética, com assuntos semelhantes aos tópicos abordados pelo IBGC (2015). Como primeiro assunto, tem-se a capacitação dos conselheiros, o qual deve possuir os devidos conhecimentos e qualificação profissional para tal atividade, bem como uma postura íntegra. O segundo tema, por sua vez trata das da essência dos serviços do conselheiro, em como desenvolver suas atribuições. O terceiro tema aborda as questões relacionadas aos assuntos sigilosos da organização, como atividades e informações, segundo Oliveira (2006), cabe ao conselho de administração analisar quais as informações são possíveis serem divulgadas integralmente, parcialmente ou quais devem permanecer como confidenciais.

A veracidade nas informações é outro tema citado pelo autor, que ressalta a necessidade dos conselheiros receberem e gerarem informações confiáveis e precisas. Quanto à realidade da empresa, Oliveira (2006), defende que os conselheiros devem estar cientes da cultura empresarial da organização, visando o relacionamento simultâneo com tal realidade. Nesse assunto, o autor ainda esclarece que tanto esse assunto como os outros trabalhados no Código de Ética, são aplicáveis a todos os órgãos de Governança Corporativa. O autor aborda também a respeito das vontades próprias do conselheiro, onde descreve que o mesmo não deve impor suas idéias, convicções e interesses próprios sobre a empresa ou conselho, o conselheiro deve colaborar com os resultados da organização. Ainda tratando sobre o comportamento, Oliveira (2006), cita a transferência de conhecimentos, a mesma deve ser incentivada e facilitada, pois isso melhora a qualidade dos serviços. Por fim, quanto à interação do profissional com outras empresas, tais interações podendo ser desde comerciais como uma oferta de trabalho, nesses casos, deve ser considerado o código de ética da respectiva empresa, suas normas e regulamentos a cerca da postura a ser tomada pelo funcionário, evitando o conflito de interesses.

2.3 CPC

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) provém da colaboração mútua de seis entidades, com objetivos semelhantes. São elas:

- Conselho Federal de Contabilidade (CFC);
- Instituto de Auditores Independentes do Brasil (IBRACON);
- Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras (FIPECAFI);
- Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA);
- Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC Nacional);
- Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA).

O CPC foi criado em função das necessidades de convergência internacional das normas contábeis, reduzindo o custo de elaboração de relatórios contábeis, reduzindo também o risco e custo nas análises e decisões, bem como a redução de custo de capital. Além da convergência das normas, o CPC originou-se em função das necessidades de centralização de emissão de normas dessa natureza, tal como representação e processos democráticos na produção dessas informações, abrangendo os produtores das informações contábeis, auditores, usuários, intermediários, acadêmicos e governo (CPC, 2016).

Instituído a partir da Resolução do CFC n.º 1.055/2005, o CPC tem como objetivo:

o estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais.

Segundo Oliveira (2006), o CPC caracteriza-se por ser autônomo perante as entidades representadas, sendo deliberado por 2/3 dos seus membros, cabe ao CFC fornecer a estrutura necessária para sua operação, é composto pelas seis entidades já citadas e seus membros, dois por entidade, não são remunerados.

No desenvolvimento de suas atividades, dois membros por entidade totalizando doze membros, usufruirão sempre de convidados representante do Banco Central do Brasil (BACEN), Secretaria da Receita Federal, Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O fruto do

trabalho do CPC são os pronunciamentos técnicos, bem como as orientações e interpretações contábeis. Conforme o vice-coordenador de Relações Institucionais do CPC, Levy Neto (2007), o grande desafio enfrentado pelo CPC e pela sociedade consiste na correta utilização e aplicação das orientações realizadas pelo comitê, servindo de modelo, reduzindo custos e agregando valor.

Para o presente estudo, tomou-se como base o Pronunciamento Técnico PME divulgado em 2009, por se enquadrar no perfil do objeto de estudo.

2.4 TEORIA DA AGÊNCIA

Historicamente, percebe-se que a gestão das empresas se concentrava nos seus fundadores-proprietários e seus descendentes, de modo que a propriedade e controle dessas empresas ficavam com a mesma pessoa. Entretanto com aumento e desenvolvimento das empresas, as organizações tornaram-se sistemas complexos, despertando o divórcio entre controle e propriedade. Com base nesse contexto, a revolução da administração conduziu a gestão das empresas que antes pertenciam aos proprietários, para administradores profissionais. Sem essa separação, ou seja, diferença das funções entre acionistas e administradores, a empresa fica limitada à capacidade de seu proprietário no que tange a tomada de decisões e a própria gestão da empresa (SLOMSK *et al.*, 2008).

Como resposta aos variados registros de expropriação de capital dos acionistas por parte dos administradores, surge à necessidade de debate acerca de melhoria nas práticas de governança corporativa. Os registros citados são decorrentes de problemas de agência oriundos do conflito de interesses entre acionistas e gestores (SILVEIRA, 2009).

Nesse limiar de pensamento, Silveira (2009, p.39) afirma que: “o entendimento do problema de governança corporativa passa pela compreensão de como ocorre o problema de agencia nas empresas e de quais mecanismos poderiam ser empregados para sua diminuição”.

Entretanto, Hitt, Ireland e Hoskisson (1999) ao analisarem a relação de agência, comentam que a mesma existe quando há uma delegação de responsabilidade de tomada de decisão por parte de uma parte para uma segunda parte, sendo que isso ocorre por uma compensação. A mesma relação de agência é definida por Jensen e Meckling (1976, p.308) como uma separação entre proprietários e administradores:

Definimos uma relação de agência como um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (o agente) para desempenhar algum serviço em nome do principal, envolvendo a delegação de algum poder de tomada de decisão ao agente se ambas as partes de relação são maximizadoras da utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os melhores interesses da principal.

Silveira (2009) ressalta que é possível limitar as divergências de interesses dos gestores monitorando-os e incentivando-os, logo, para o sucesso dessa limitação são necessários esforços, ou seja, para que o alinhamento de interesses entre as partes ocorra, os acionistas sujeitam-se em custo, denominados custos de agência. Jensen e Meckling (1976, p.334) citam os seguintes custos da agência:

- Custos de desenvolvimento de contratos;
- Custos de monitoramento dos administradores pelos acionistas;
- Custos com sistemas de informações gerenciais;
- Custos com sistemas de incentivos, relacionados à remuneração dos gestores.

Para representar a relação entre as partes e os custos de agência envolvidos, Silveira (2009) inclui a Governança Corporativa como apoio nos problemas de agência, ilustrado na figura 4.

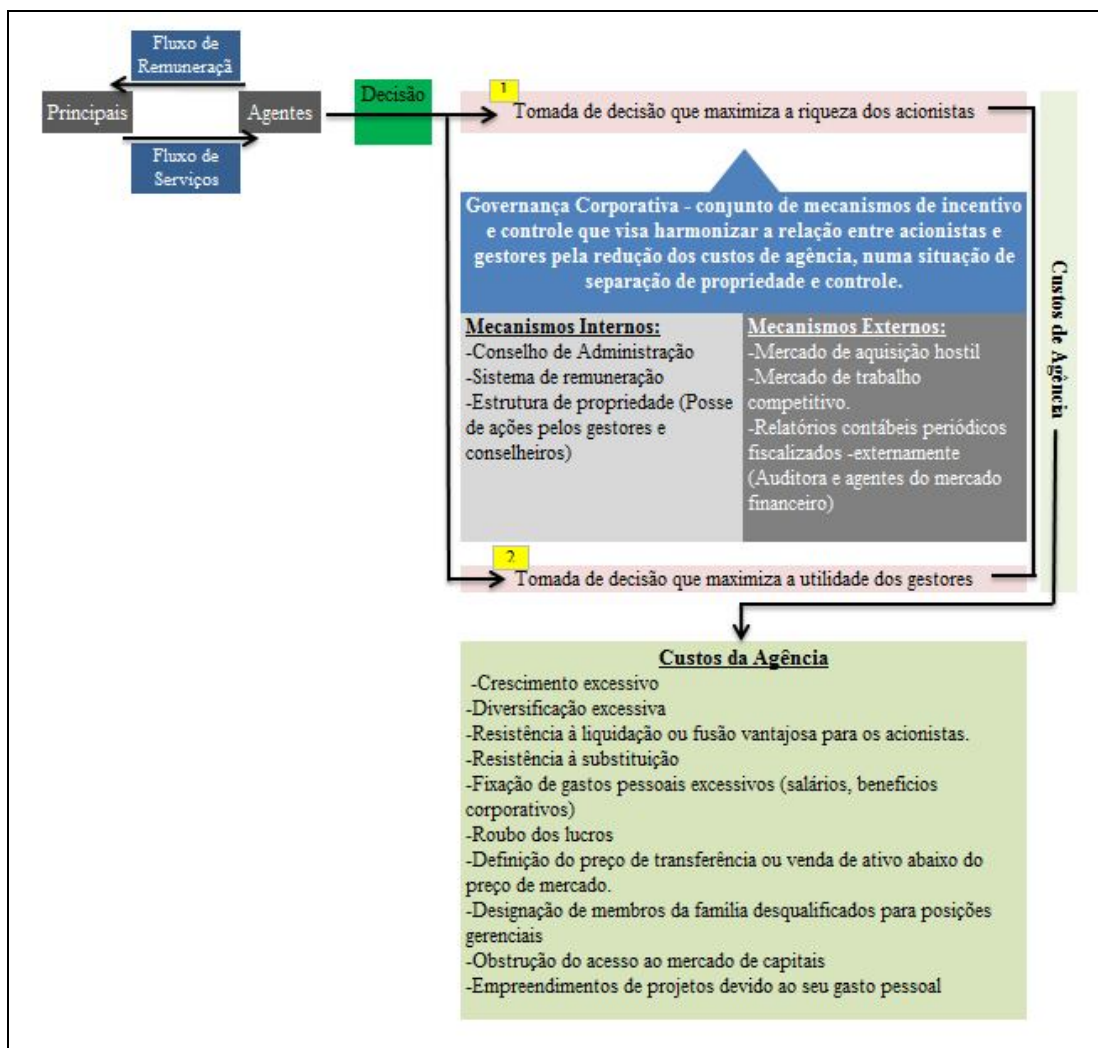


Figura 4 - O problema da Agência dos Gestores e a Governança Corporativa.
Fonte: Silveira (2009, p.40).

Para extinguir e mitigar os conflitos de agência, as estruturas de governança nas empresas devem ser específicas e claras quanto às atribuições dos direitos e deveres dos participantes da empresa, ou seja, *stakeholders*. Além disso, as regras e procedimentos devem ser claros e detalhados para qualquer tomada de decisão inerente à corporação. Portanto, o conflito de agência é a base para compreensão dos problemas de governança e princípio para entendimento da melhor estrutura de governança a ser aplicada na empresa.

2.5 BENEFÍCIOS RELACIONADOS À GOVERNANÇA CORPORATIVA

Em linhas gerais, importante que podem variar de empresa para empresa, conforme sua estrutura.

Inteligência Estratégica

Em uma empresa cuja Governança Corporativa é devidamente estruturada, a identificação e tratamento das questões estratégicas são mais ágeis e fáceis, pois todos os processos e procedimentos já estão claramente definidos, bem como as atribuições bem definidas. Importante definir como questões estratégicas as interações de assuntos internos e externos da empresa, isto é, não controláveis ou controláveis da empresa. OLIVEIRA (2006).

Consolidação e Otimização do Modelo de Gestão na Empresa

A Governança Corporativa nas empresas consolida-se como núcleo das discussões a cerca do melhor modelo de gestão a ser adotado na empresa, o foco desse modelo é garantir níveis de excelência da empresa, tornando-a atrativa para os *stakeholders*. Além disso, com a estruturação da governança, novos conhecimentos serão agregados e funções serão reestruturadas, deste modo a gestão da empresa profissionaliza-se (OLIVEIRA, 2006).

Melhor interação com ambiente em que a empresa está inserida

A partir de uma estrutura adequada de governança corporativa aliada com um modelo de gestão otimizada, a relação da empresa com o meio, principalmente ao meio externo, funciona de forma mais eficiente. A atratividade construída pela empresa consolida e fortalece a empatia com a empresa, consolidando sua marca, tanto com cliente quanto com fornecedores, governos e sociedade (OLIVEIRA, 2006).

Transparência nas informações

Como um dos resultados da implementação das boas práticas de governança na empresa, a transparência nas informações quando cultura criada dentro da empresa minimiza o risco de fraudes e passa credibilidade aos acionistas quanto à qualidade das informações, bem como aos possíveis futuros investidores e financiadores da empresa. Além disso, uma empresa transparente torna-se mais suscetível a parcerias com clientes e fornecedores, pois esses tomam conhecimento da empresa em questão, minimizam seus possíveis riscos de negócio.

Equidade

Além de ser um dos princípios de Governança Corporativa segundo o IBGC (2015), esse aspecto auxilia no tratamento igualitário dos sócios, conforme recomendado pelos estudos relacionados ao tema, cada ação deve corresponder a um voto.

Código de Conduta e Responsabilidade Social

Conforme Oliveira (2006), quando a relação da empresa com o meio consolida-se, questões éticas e pertinentes a responsabilidade social entram em pauta, fazendo com que sejam mais debatidas e assimiladas, agregando no relacionamento das partes. De fato, o código de conduta origina-se dos valores e visão da empresa, desta forma a ANCHAM-MG (2011), o Código de Conduta baseado na Ética expressa o envolvimento e fundamentos que farão com que a empresa tenha sucesso.

Perenidade

A estrutura de governança objetiva a perenidade da empresa, essa deve possuir em seu DNA com clareza o conhecimento de seus princípios, sua visão, valores e objetivos. Isso definirá seu direcionamento estratégico, ou seja, aonde a

empresa quer chegar e como? Isso levantará variáveis externas e internas, que devem ser monitoradas e geridas por uma equipe especializada em gestão de riscos, de forma que não comprometam a perenidade da companhia, mas sim a mantenham (ANCHAM-MG, 2011).

Sucessão

As boas práticas de governança corporativa quando bem aplicadas, atuam como facilitadoras para questões delicadas como um processo de sucessão, sendo essa um processo que ocorre frequentemente nas empresas e muitas vezes tornam-se obstáculos no desenvolvimento das organizações, quando não desencadeiam o desaparecimento de bons negócios. A sucessão deve seguir as normas e procedimentos já consolidados, alinhada às diretrizes do estatuto ou contrato social. É fundamental que todo processo seja transparente para as partes, devendo ser conduzida como uma importante questão estratégica da empresa no longo prazo (ANCHAM-MG, 2011).

3 O MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

3.1 CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO

Dado a quantidade de empresas instaladas no país, a divisão e classificação das empresas são necessárias para um melhor estudo e análise dos resultados e indicadores dessas organizações, conforme sua classificação. Segundo Oliveira (2004), no Brasil a classificação é feita com base em dois parâmetros, a quantidade de funcionários e faturamento. Como o objeto de estudo deste case, a empresa estudada enquadra-se dentro dos parâmetros das micro e pequenas empresas pelo seu número de funcionários. Conforme Oliveira (2004) sintetiza os critérios de classificação dessas organizações da seguinte forma:

CRITÉRIOS PARA CLASSIFICAÇÃO E AGENTES CLASSIFICADORES			PORTE	
			Microempresa	Pequena Empresa
Número de Empregados (IBGE/Sebrae)	Ramo de Atividade	Comércio/Serviço	Até 09	De 10 a 49
		Indústria	Até 19	De 20 a 99
Faturamento Anual (R\$) - Lei 9.317/1996 - Simples			Até R\$ 120.000,00	Entre R\$ 120.000,00 e R\$ 1.200.000,00
Faturamento Anual (R\$) - Lei 9.841/1999 – Estatuto			Até R\$ 244.000,00	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00
Faturamento Anual (R\$) - Decreto 5.028/2004 - altera os limites previstos na Lei 9.841/99			Até R\$ 433.755,14	Entre R\$ 433.755,14 e R\$ 2.133.222,00
Faturamento Anual (US\$) - BNDES - Mercosul			Até US\$ 400.000,00	Entre US\$ 400.000,00 e US\$ 3.500.000,00

Quadro 2 - Formas e Critérios Utilizados para a Classificação das Micro e Pequenas Empresas

Fonte: Oliveira (2004, p.33).

NOTA: Elaborado com base nos critérios adotados pelo IBGE, Sebrae, BNDES e dispositivos da Lei 9.317/96, Lei 9.841/99 e Decreto 5.028/04.

Ao estruturar a classificação das micro e pequenas empresas, Oliveira (2004) tomou como base os critérios adotados conforme a legislação e pelos agentes classificadores (IBGE, SEBRAE e BNDES).

3.2 REPRESENTATIVIDADE DAS MPES NA ECONOMIA BRASILEIRA

Segundo dados do Sebrae (2015), 98,5% das empresas brasileiras são pequenos negócios, sendo que essa porcentagem é constituída por 50% que representam os microempreendedores Individuais, somados à 41% das microempresas e à 9% correspondentes as Empresas de Pequeno Porte. Nota-se a divisão acerca dos tipos de MPes, o presente estudo tomou como base a divisão realizada pela Receita Federal Brasileira, assim as MPes consideradas microempreendedores Individuais (MEI) são aquelas cuja receita anual bruta não ultrapassa o teto de R\$ 60.000,00, já as Microempresas (ME) têm sua receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00, as Empresas de Pequeno Porte (EPP) possuem sua receita anual bruta entre o mínimo de R\$ 360.000,00 e o máximo de R\$ 3,6 milhões.

As MPes possuem destaque no desenvolvimento econômico nacional, principalmente no meio empresarial em que se destacam pela sua representatividade e força. Entretanto, sua representatividade vai além da quantidade do número de empresas, as MPes contribuem com o PIB brasileiro, participando com 27% segundo dados do Sebrae/FGV (2011). Importante ressaltar sua evolução histórica na participação do PIB, destaque para o setor de serviços que partiu de 5,87% em 1985 chegando a 10% em 2011, o setor de Comércio acompanhou a ascendência dos serviços, chegando a 9,10% (tabela 1).

Tabela 1 - Participação das Micro e Pequenas Empresas por Setor - 1985/2001/2011

Setor	Participação (%)		
	1985	2001	2011
Serviços	5,87	8,30	10,00
Comércio	5,90	6,80	9,10
Indústria	9,30	8,10	7,80
Micro e Pequenas Empresas	21,07	23,20	26,90

Fonte: Sebrae (2016).

No que diz respeito à exportação, de acordo com dados do FUNCEX (2011), as MPes representam 59,4% do total de empresas exportadoras existentes no Brasil, entretanto sua representatividade nas exportações não é tão expressiva, atingindo apenas 0,82%.

O impacto das empresas deste porte é percebido também na geração de empregos no Brasil, segundo estatísticas do Sebrae baseadas nos dados da RAIS/MTE apontam que 52,10% dos empregos com carteira assinada em 2013 são

provenientes das MPEs. Na tangente de geração de empregos, as MPEs acompanham o crescimento da geração total de empregos, sendo que em 2013 representavam 34,03% dos empregos gerados.

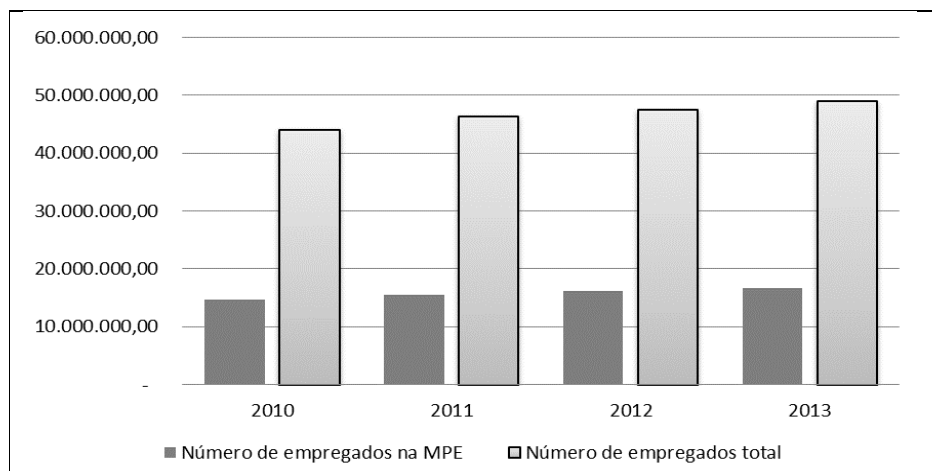


Figura 5 - Participação na Geração de Empregos das Micro e Pequenas Empresas no Brasil - 2010-2013

Fonte: Sebrae (2016).

Concomitantemente a geração de empregos, essas empresas desempenham um importante papel na geração de renda, representando 22,13% da massa salarial no país.

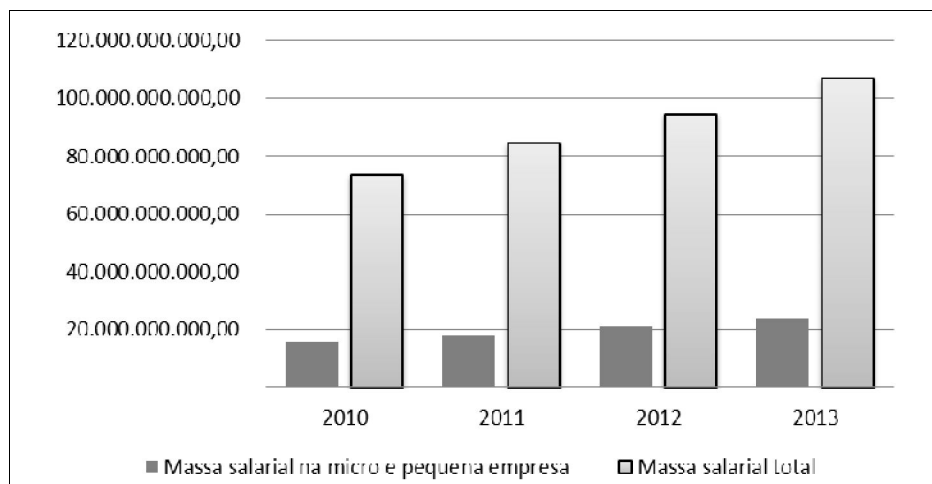


Figura 6 - Massa Salarial nas Micro e Pequenas Empresas - MPEs - 2010-2013

Fonte: Sebrae (2016).

3.3 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Com o intuito de facilitar o entendimento e melhor aproveitamento do desenvolvimento desse tópico, dividiram-se as características das micro e pequenas empresas como pontos positivos e pontos negativos de modo que seja possível familiarizar-se com o tipo de empresa estudada.

3.3.1 Pontos Positivos

Flexibilidade

As MPEs quando comparadas as grandes empresas possuem uma maior flexibilidade, Crosta (2000) justifica que essa vantagem é consequência da presença mais intensa do proprietário na gestão e operação do negócio, isso garante uma percepção apurada do cotidiano da empresa e proximidade com o funcionário.

Comunicação entre as partes

A flexibilidade e simplicidade decorrente da sua estrutura hierárquica tornam a relação das MPEs com o cliente mais próximo. Nesse sentido, Kee-Hung (2002) e Goldschmidt e Chung (2001) que essa proximidade auxilia na comunicação com clientes, facilitando o entendimento das necessidades e expectativas dos clientes, aumentando o grau de satisfação dos mesmos. Além da relação empresa x cliente, a estrutura dessas empresas possui uma relação subordinado x superior otimizada, visto que a comunicação ocorre de maneira direta, incorrendo em maior eficiência em programas voltados para o desenvolvimento dos subordinados, bem como a rápida comunicação de eventuais problemas operacionais, isto é, problemas do cotidiano, logo as decisões e correções são feitas sem burocracia. Oliveria (2004) por sua vez, afirma que essa relação mais próxima entre empresa e empregado permite a sensação de estabilidade no cargo, em que o empregado acredita possuir mais credibilidade em crises econômicas, bem como crê que a organização se esforçará para manter os cargos em eventuais crises econômicas.

Inovação e empreendedorismo

De acordo com o Sebrae (2004), os empresários das MPEs são mais ousados em relação aos riscos do negócio, isso é uma forte característica das pequenas empresas. A coragem de programar e empreender novas ideias tem como consequência o surgimento de inovações e melhorias.

3.3.2 Pontos Negativos

Ausência de planejamento estratégico

O planejamento estratégico depende da clara definição da missão, visão e valores da empresa, bem como envolve a previsão das vendas, metas e orçamentos. Entretanto, McAdam (1999) ressalta a dificuldade em persuadir proprietários de pequenas organizações a estabelecerem metas em longo prazo, visto que eles julgam que a realidade empresarial muda constantemente. Esse aspecto infere na questão do surgimento das MPEs, onde muitas surgem da necessidade de renda do empreendedor, em que o negócio vai crescendo e se desenvolvendo, mas em a estrutura e planejamento adequado.

Profissionalização da Administração

Corriqueiramente, as micro e pequenas empresas têm seu crescimento limitado, isso se deve a capacidade administrativa limitada nessas empresas, aliado a isso, a canalização das tomadas de decisão pode contribuir com o surgimento de vícios e somente um ponto de vista. É de suma importância que o empresário tenha conhecimento de sua capacidade para gerenciar o negócio e que procure desenvolver-se (BARROS; MODENESI, 1973; JACINTHO, 2004).

Ausência da clara separação entre Pessoa Jurídica e Pessoa Física

Ao levantar sobre o setor financeiro das MPEs de acordo com o Guia PEGN (2002), fica evidente a mistura entre o financeiro, pessoa jurídica e financeiro pessoa física, gerando prejuízos para a companhia.

Falta de Política em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

Constata-se que em pequenos negócios, a visão de Departamento Pessoal e Política em Gestão de Desenvolvimento de Pessoas é confundida pelos empresários, sendo que o primeiro está orientado para o controle do operário, o segundo por sua vez traça plano de carreiras, pesquisas de clima organizacional, descrição de cargos. Ressalta-se ainda, que em micro e pequenas empresas, todas as atividades citadas são concentradas no próprio empresário e/ou gestor. Como frequentemente não há planos de carreira ou promoções, é comum nas MPEs que haja influência das relações de parentesco nas promoções a alocações de cargos, sobrepondo questões como capacidade e profissionalização, o que pode prejudicar o clima organizacional e desmotivação dos colaboradores (SAVIANI, 1995).

Problemas na Cadeia Produtiva

Nesse aspecto, os problemas podem ser identificados no início da cadeia, ou seja, no fornecimento de matéria prima. Rattner (1985) identifica que em compras de grandes fornecedores, o poder de barganha é reduzido, porém a qualidade é confiável. Já em compras de outras MPEs, há uma melhor negociação de preços, mas com qualidade não totalmente garantida. Ao seguir a cadeia, Saviani (1985) afirma que entre as pequenas empresas, é comum a ausência de layouts de produção com equipamento e maquinários modernos, bem como a falta de Planejamento e Controle da Produção (PCP), normas de qualidade e Just in time.

Endomarketing zero

Endomarketing basicamente é o marketing interno, voltado para os colaboradores, tem como função comunicar as conquistas e acontecimentos da empresa. Nas MPEs essa prática é mais comum nos setores comerciais, entretanto, as conquistas devem ser divulgadas para toda a empresa, pois todos participaram do sucesso da mesma (SAVIANI, 1995).

4 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é classificada como estudo de caso, denominado assim, por ter caráter exploratório, proporcionando maior familiaridade com o problema (GIL, 1991). Neste matiz, foi então realizado um levantamento sobre as boas práticas de governança corporativa e sua aplicabilidade em pequenas empresas. Como delineamento de pesquisa, o estudo de caso indica princípios e regras a serem observados ao longo de todo processo de investigação (GIL, 2009).

Neste estudo, respeitada a limitação inerente à pesquisa, buscou-se identificar as principais metodologias encontradas em acervos bibliográficos acerca de Governança Corporativa e as características de maior relevância presentes nas pequenas empresas para assim propor um modelo de aplicação das práticas de governança corporativa em empresas de pequeno porte.

A exploração deste tema deu por meio de pesquisa bibliográfica, base de dados, artigos e publicações. Segundo Gil (2009), o estudo de caso utiliza diversos métodos de coleta de dados, como a observação, entrevista e análise de documentos. Deste modo, permitirá analisar as particularidades da empresa com as principais teorias e estudos analisados.

O desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa foi fracionado em três etapas, sendo a primeira, uma pesquisa bibliográfica com autores referência no assunto, posteriormente a análise dos aspectos e características das empresas de pequeno porte, com foco na empresa estudada. Finalizando-se, então, com a proposição do modelo de governança para a empresa case do estudo, culminado na possibilidade de extrapolação para outras empresas do mesmo estrato aqui delimitado.

4.1 A EMPRESA OBJETO DO CASE

4.1.1 Apresentação da Empresa

Como objeto de estudo tem-se uma empresa fundada em 2005 que apesar de relativamente ser jovem, já é um *player* reconhecido no setor de desenvolvimento

de tecnologia biométrica voltado para identificação digital no mercado brasileiro. Seu reconhecimento advém da oferta de soluções biométricas para o cadastramento civil, além de explorar os segmentos bancário e crédito, criminal, saúde, controle de fronteiras e gestão de identidade.

A adaptabilidade e a busca por inovação no modelo de negócio mudaram o direcionamento estratégico da empresa, de distribuidora de serviços e produtos à integradora e desenvolvedora de soluções. O tempo de mercado e conhecimento adquirido levou a empresa a uma renovação por meio da oferta de software e hardware como serviço integrado, viabilizando sua participação no mercado internacional de biometria. Sediada na cidade Curitiba, local de sua fundação, a empresa conta com uma filial estratégica localizada na cidade de Pato Branco-PR, a cidade possui um parque tecnológico destinado à empresas da área de tecnologia, o parque conta ainda com 60 empresas incubadas, laboratórios de pesquisa e laboratórios de certificação.

A empresa possui abrangência nacional, entretanto, vem dando os primeiros passos para entrada em mercados internacionais que demandem as soluções que a empresa oferece. O modelo de negócio adotado não requer equipamentos pesados para a produção dentro da companhia, pois a parte da produção considerada “pesada”, a dos insumos básicos, é terceirizada. A companhia adquire as tecnologias empregadas nas soluções de identificação digital, sobretudo da Ásia e dos Estados Unidos, além de fornecedores estratégicos no mercado nacional. Com o intuito de agregar valor, a companhia desenvolveu alianças estratégicas com os principais fornecedores de tecnologia de identificação digital do mundo.

Para se manter competitiva no ramo da tecnologia, a companhia conta com características que favorecem a rápidas mudanças intrínsecas em sua cultura, neste ramo ser flexível para se adaptar ao meio e as necessidades dos clientes fazem toda a diferença. Quem possui flexibilidade se adapta muito rapidamente e alcança resultados expressivos. Pensando nisso todo o processo de desenvolvimento das soluções são realizados dentro da empresa, bem como a integração final das soluções fornecidas aos clientes. Para que isso seja possível, a empresa conta com uma área de pesquisa e desenvolvimento, além de parcerias com o meio acadêmico, como pesquisadores e universidades.

4.1.1.1 Missão

Revelar e proteger as individualidades. Preservar a marca de cada pessoa, que potencializa o sentido de “ser único”. Valorizar as diferenças por meio de soluções biométricas, conectando pessoas aos mais diversos sistemas que regem a dinâmica da vida.

4.1.1.2 Visão

Posicionar-se entre as 10 principais empresas de soluções de identificação no mercado global até 2020.

4.1.1.3 Valores

- Respeito
- Integridade
- Comprometimento
- Realização
- Cultura Inovadora

4.1.2 Portfólio de Produtos

Além das soluções personalizadas conforme a necessidade dos clientes, a empresa tem seu mix de produtos constituído por tecnologias para identificação de impressão digital, facial, íris, assinatura e voz. As principais tecnologias desenvolvidas, produzidas e comercializadas são divididas em:

Digitais	Consiste na tecnologia de biometria voltada para controle e segurança de indivíduos, isto é, utilizada para acesso, registro de entrada e saídas e verificação da autenticidade de indivíduos.
Reconhecimento Facial.	Tecnologia utilizada em casos de monitoramento contínuo e confidencialidade. Atualmente imagens 2D são utilizadas na identificação de indivíduos, entretanto a empresa já esta desenvolvendo a tecnologia 3D.
Geometria das mãos.	Complementar aos sistemas de identificação de digitais, é utilizada onde há necessidade moderada de controle de acesso, sendo que sua aplicação é comum no registro de entrada, saída e comparecimento de indivíduos.
Íris	Tecnologia altamente precisa, utilizada em situações onde a confidencialidade é extremamente necessária, demonstrando um crescimento na demanda por produtos do gênero. O setor público, militar e de segurança em especial são os consumidores mais relevantes desta tecnologia.
Voz	Amplamente utilizada em telefones ou situações em que a comunicação verbal pode ser aplicada. O consumo dessa tecnologia tende a intensificar-se em call centers e agências de segurança.
Assinatura	Amplamente utilizada para averiguar assinaturas digitais em instituições financeiras, escritórios de advocacia e órgãos governamentais. Exige o uso de uma tela e de uma caneta.
Impressoras de Cartões PVC	Produtos de giro para a empresa, constituem da Impressora e seus insumos, como cartões e <i>ribbons</i> , Tecnologia utilizada na confecção de crachás de identificação e cartões RFID.

Quadro 2 - Portfólio dos Produtos.

Fonte: o autor.

4.2 HISTÓRICO

A empresa estudada possui como *core business* inovar e prover soluções de identificação digital, isso direcionou a companhia desde sua fundação até os dias de hoje, conforme seu sucinto histórico, em que possuem os principais marcos para a empresa:

2005: Fundação

2008: Inaugurada primeira filial na cidade de Joinville, Santa Catarina.

2008: Entrada no mercado de identificação digital.

2009: Certificação ISO 9001.

2009-2010: Grandes projetos de cadastramento junto aos órgãos públicos.

2010: Entrada nos institutos de identificação.

2010: Entrada no mercado de Smart City.

2011: Formação do conselho consultivo.

2012: Cisão da Filial de Joinville.

2013: Foco em projetos e soluções voltadas aos órgãos públicos, aumento da estrutura operacional em função da demanda dos projetos.

2014: Reestruturação organizacional, reforço na área de pesquisa e desenvolvimento para novas soluções, além de desenvolver novas parcerias com fornecedores nacionais e internacionais, revendedores e pesquisadores, focando na inserção de tecnologia própria em seu portfólio de soluções de acordo com o novo reposicionamento estratégico.

2015: Grandes projetos de cadastramento junto aos órgãos públicos.

2015: Inauguração da filial em Pato Branco, Paraná.

2016: Reestruturação organizacional, tornando-se mais enxuta e eficiente

4.3 ESTRUTURA

A estrutura organizacional da companhia atualmente está disposta da seguinte maneira:

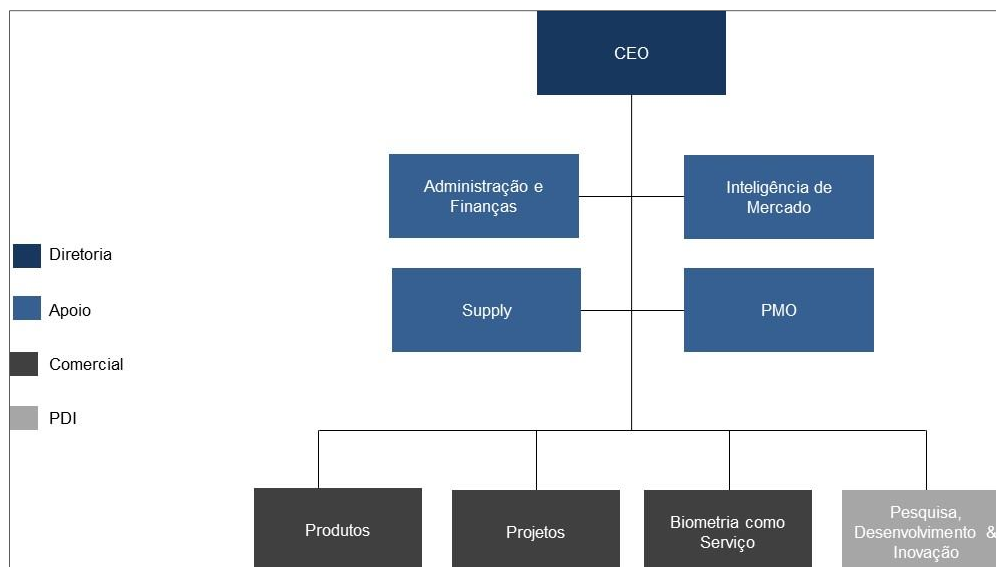


Figura 7 - Organograma Geral da Empresa Objeto de Case
Fonte: O autor.

Além dessa estrutura, a empresa conta com um modelo de gestão baseado em unidades de negócios, o que facilita a análise e gerenciamento dos

custos e despesas atrelados a cada atividade da empresa, o modelo adotado contempla unidades de negócios, unidades de tecnologia e unidades de apoio.



Figura 8 - Organograma Unidades de Negócios

Fonte: O autor.

As unidades de negócios são subdivididas em três áreas, todas com viés mais comercial. A área de distribuição é responsável pelas vendas de produtos, dividida conforme a área de atuação, mercado nacional e exportação. Já a área de projetos desenvolve e adequa soluções já desenvolvidas para as necessidades de clientes, isso ocorre normalmente com grandes vendas. O quadrante BAAS (Biometric as a Service) tem como função analisar e buscar *gaps* no mercado de identificação em que a empresa possa atuar, sempre vislumbrando a biometria como um serviço integrado.



Figura 9 - Organograma das Unidades de Tecnologia
Fonte: O autor.

As unidades de tecnologia são extremamente estratégicas para a empresa, são áreas que demandam alto investimento devido às potenciais inovações a serem desenvolvidas. Nesse contexto, a área de produto tem em sua essência a gestão dos produtos que a empresa possui em seu portfólio, enquanto a área de pesquisa e desenvolvimento é encarregada de desenvolver novos produtos e soluções viáveis, ou seja, inovações.

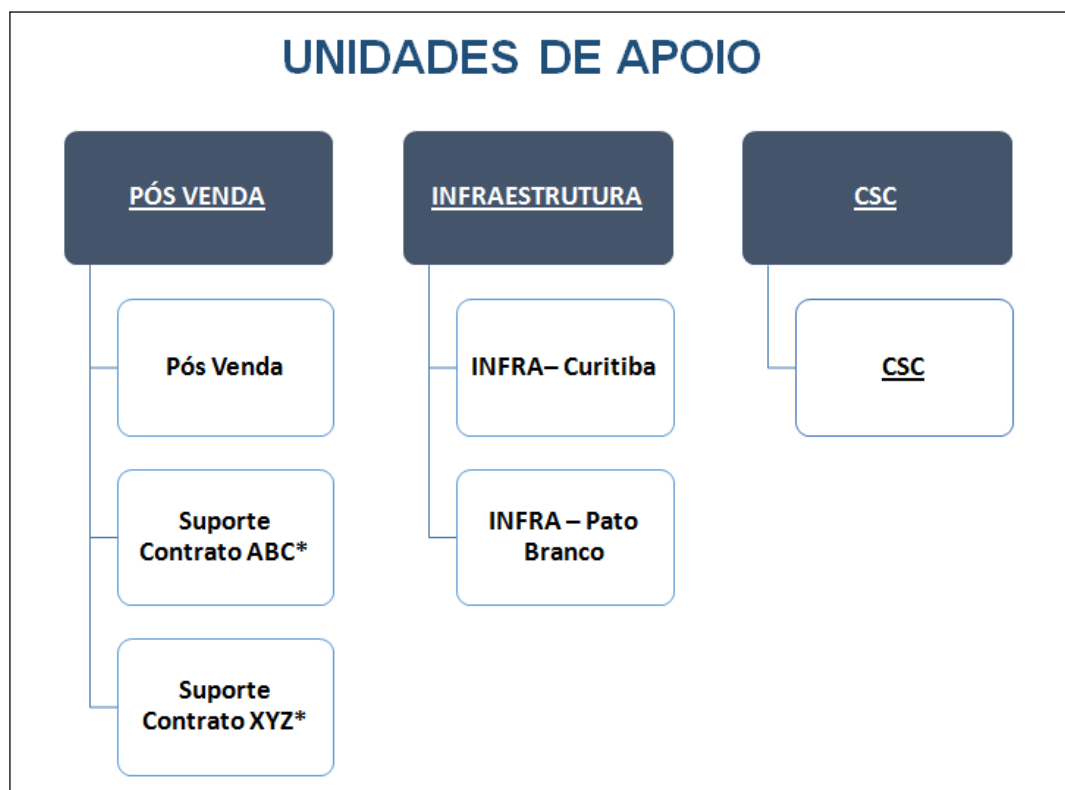


Figura 10 - Organograma das Unidades de Apoio
Fonte: O autor.

As unidades de apoio são as áreas de suporte para o funcionamento da empresa, essas áreas têm como função básica sustentar as operações da companhia. Enquanto a unidade de pós-venda deve dar suporte e manutenção aos projetos já desenvolvidos, o CSC (Centro de Serviços Compartilhados) é constituído pelas áreas de controladoria, administrativo, cadastro, financeiro, expedição e recebimento, fiscal e recursos humanos. A unidade de Infraestrutura é responsável pela manutenção das instalações e onde são alocadas todas as despesas fixas não relacionadas á operação da empresa, como aluguel, água, etc.

5 MODELO PROPOSTO

O modelo aqui proposto tem como base a revisão bibliográfica relacionada à Governança Corporativa, bem como o levantamento da estrutura da empresa case e as características das empresas similares, conforme os critérios de

classificação abordados. Ao propor uma estrutura de governança e quais práticas/recomendações podem ser aplicadas, é importante ressaltar, conforme o IBGC (2015), que cada tipo empresa tem suas peculiaridades no que tange a governança corporativa, logo cabe a cada empresa verificar as adequações necessárias conforme o necessário, sendo assim, é imprescindível salientar que o modelo proposto apresenta um caráter generalista com enfoque nas MPEs.

Com base na estrutura de governança disposta no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015) e na Cartilha Governança Corporativa aplicada a empresas de pequeno e médio porte (2011) foi possível elaborar uma estrutura que aborda as principais questões do código possíveis para implantação em pequenas empresas, como o objeto de estudo.

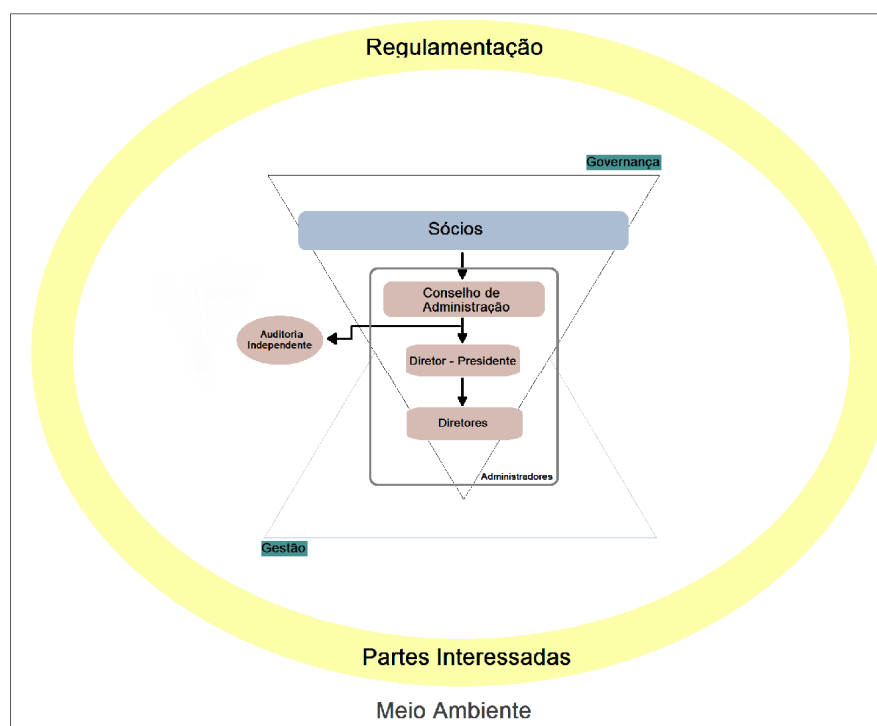


Figura 11 - Estrutura de Governança Proposta
Fonte: O autor.

Tal estrutura orienta o modelo, que será embasado nas recomendações de boas práticas, conforme IBGC (2015), além disso, a mesma diverge da estrutura proposta do IBGC (2015), pois desconsidera alguns órgãos de governança, como Conselho Fiscal e os Comitês. Segundo a ANCHAM-MG (2011), as empresas pequenas que aderiram às práticas de governança corporativa, fizeram-na de forma gradativa e adequada a realidade da organização. Logo o modelo proposto

no presente ousa servir como base para um início da implementação da governança na empresa.

Entretanto, ao analisar a estrutura de capital nas MPEs, percebe-se que o capital é pouco pulverizado, sendo mais concentrado em três ou quatro acionistas, conforme levantamento do Sebrae (2007). Assim, conforme orientado pela ANCHAM-MG (2011), seria justificável no que diz respeito a governança corporativa para essas organizações a adoção de um Conselho de Controladores, Balanço Patrimoniais auditados, orçamentos e metas traçadas, bem como a implementação de práticas de conduta e ética. Além dos pontos já citados, percebe-se que muitas MPEs são originadas com formação familiar, cabendo a inclusão de um conselho de família, para tratativa dos assuntos de interesse familiar junto a organização, para que não haja “confusão” entre pessoa jurídica e pessoa física.

Analisando as recomendações de governança com base no código do IBGC (2015), inicia-se com as práticas relacionadas aos sócios. O conceito de uma ação um voto deve ser aplicado coerentemente com o estatuto ou contrato social, não há necessidade de Assembleia Geral dado a quantidade de sócios, entretanto o acordo entre os sócios deve seguir o contrato social da empresa. Assim, cabe ao Contrato Social clareza e transparência quanto as informações, como em relação a resolução de conflitos e a negociação de ações.

A instalação de um Conselho de Administração deve ser realizada com ressalvas, uma vez que na maioria das MPEs, o proprietário lida com as questões operacionais, não havendo a necessidade de criação de relação entre empresa e sócio. Entretanto, a adoção de para Andrade e Rosseti (2009) é recomendável para todas as organizações, desta forma propõe-se a criação de um conselho, a cartilha da ANCHAM-MG (2011) sugere esse seja composto por pelo menos um funcionário e um conselheiro externo, evitando que o planejamento e tomadas de decisões sejam centralizados no proprietário ou sócios. Cabe ao órgão a definição dos valores da companhia, estratégias, visão de longo prazo, garantir o funcionamento harmônico do processo de sucessão, além de aprovar os orçamentos e planejamento estratégico da organização. Com objetivo de integrar os pilares da governança, orienta-se que as reuniões do conselho sejam realizadas frequentemente, em que os assuntos ali

abordados sejam mencionados em ata e que *modus operandi* seja embasado no regimento interno estabelecido.

Devido as suas peculiaridades estruturais, a composição da Diretoria nas MPEs muitas vezes é feita por seus sócios, no caso da empresa case, recomenda-se a composição por um Diretor-Presidente, no qual se cercaria por diretores conforme as unidades da empresa, seno elas: Unidade de Negócios, Unidade de Tecnologia e Unidade de Apoio. Neste caso, o papel da Diretoria seria atuar como mediadora e difusora das atribuições de governança para as unidades da empresa. Conforme Oliveira (2006), o ideal é que os diretores atuem de forma independente ou conjunta de acordo com o estatuto social da empresa, pois este órgão, diferentemente do Conselho de Administração, é um órgão colegiado e não deliberativo. As atribuições desse órgão tomam como base as diretrizes oriundas do Conselho de Administração, focando principalmente no funcionamento e operação da empresa, bem como desenvolvimento de projetos e planos de ação, gerenciamento orçamentário, gestão de pessoas, estruturação e elaboração de procedimentos para a organização em si.

Os pontos que tangem os Órgãos de Fiscalização e Controle, para as MPEs são inaplicáveis, dado suas estruturas e capacidade financeira, visto que tais órgãos são onerosos para a empresa. As funções desse órgão podem ser desempenhadas nos pequenos negócios pela própria contabilidade. Em relação à empresa estudada, recomenda-se a adoção de Auditoria independente, com intuito de verificar as prestações de contas e demonstrações financeiras e garantir o cumprimento da legislação. Concomitantemente, aconselha-se a adesão da auditoria interna que atue internamente, auxiliando a Diretoria no que diz respeito aos processos e procedimentos, monitoramento de riscos, controles internos e *compliance*. Dada a formação da empresa estudada e suas exigências, excluí-se a adoção de um Conselho Fiscal.

Por fim, seguindo conforme a ordenação das recomendações do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015) tem-se a recomendação a respeito do Código de Conduta, como exposto, a empresa estudada apresenta de forma clara sua missão, valores e princípios, esses três pontos servirão como base

para elaboração de um Código de Conduta para a empresa, tanto para a empresa estudada como para as MPEs, os tópicos abordados anteriormente com base no IBGC (2015), apenas a Política de negociação de ações deve ser excluída.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como evidenciado no presente estudo, a Governança Corporativa e suas Práticas já estão consolidadas em meio às empresas de capital aberto, além de sua obrigatoriedade prevista em lei no que tange as sociedades anônimas, a governança é fundamental na relação entre a empresa e todas as partes interessadas como um todo. Alguns autores definem o século XIX como sendo o século do Empreendedorismo, o século XX como da Gestão e o século XXI como da Governança Corporativa. Nessa óptica, nota-se que os benefícios obtidos por meio da adoção de boas práticas de governança podem ser estendidos as pequenas empresas.

Assim, este estudo desenvolveu-se por meio da fundamentação teórica e levantamento de dados acerca das pequenas empresas e da empresa estudada, o que possibilitou a identificação das características dessas empresas, assim como sua representatividade e relevância na economia brasileira.

Ousa-se que esse estudo esclareça para os responsáveis pelas pequenas empresas, a importância da adoção das boas práticas para a saúde e perenidade do negócio, melhorando o relacionamento com o ambiente, bem como a qualidade e transparência nas informações e processos, esses últimos com elevada importância na administração do negócio. Dessa maneira, ao analisar o capítulo 3, conclui-se que devido a representatividade das MPEs no desenvolvimento nacional e geração de renda, a eficiente gestão do negócio garante sua sobrevivência e crescimento organizado, além de auxiliar em problemas comuns a esse tipo de empresa, como separação entre propriedade e gestão, problemas na cadeia produtiva, ausência de políticas internas, ausência de planejamento estratégico e profissionalização na administração.

Em resposta ao problema de pesquisa, foi elaborado um modelo propositivo para as pequenas empresas fazendo referência a empresa estudada. O modelo

proposto toma como base a própria fundamentação teórica aliada ao Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, relacionando com as pequenas empresas, apresentou que nem todas as recomendações dispostas são aplicadas às organizações estudadas, foi necessário analisar as orientações aplicáveis e justificáveis e vice-versa. Logo, o modelo foi dividido para facilitar o entendimento em dois pontos, o primeiro que diz respeito à estrutura de governança sugerida para as organizações que se encaixam no perfil estudado, nessa estrutura alguns órgãos de governança não foram incluídos, visto que não há obrigatoriedade legal como no caso das Sociedades Anônimas e por possuírem uma estrutura organizacional enxuta e pequeno porte empresarial, não justificando a adoção desses órgãos. No segundo ponto, verificaram-se quais as recomendações oriundas do IBGC são possíveis aplicar nas MPEs, importante ressaltar que as orientações foram abordadas em linhas gerais, pois não existe modelo geral de Governança Corporativa cuja aplicação seja possível a todas as empresas, cada empresa possui suas particularidades conforme ramo, porte e classificação.

Nesse sentido, almeja-se que este estudo, como contribuição, tenha despertado o interesse por novos debates sobre o tema e possível aplicação do modelo aqui proposto, para que seja possível identificar se os pontos aqui analisaram são suficientes para uma melhor estrutura de governança e se há necessidade de alterações, do mesmo modo que seja de grande relevância analisar a viabilidade financeira dessa estrutura de governança.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, Jose Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2009.

BABIC, Verica. Corporate governance problems in transition economies. **Winston-Salem**: Wake Forest University, Social Science Research Seminar, 2003.

BARROS, Frederico J. O. R.; MODENESI, Rui Lyrio. **Pequenas e médias indústrias**: análise dos problemas, incentivos e sua contribuição ao desenvolvimento. 1.ed. Rio de Janeiro: IPEA, 1973.

BLAIR, Margaret M. For whom should corporations be run?: an economic rationale for stakeholder management. **Long Range Planning**, v.31, n.2, 1999.

BRIGHAM, Eugene F.; HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CADBURY, Adrian. The future governance: the rules of the game. **Journal of General Management**, v.24, 1999.

CADBURY, Adrian. **Report of the committee on the financial aspects of corporate governance**. Gee, 1992.

CARTILHA Governança Corporativa aplicada a empresas de pequeno e médio porte – ANCHAM-BH, 2011. Disponível em: <http://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/cartilha_governanca_corp_aplicada_a_peq_e_media_empr_01_07_11x.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2016.

CLAESSENS, S.; FAN, P. J. Corporate governance and investment policy. Pittsburgh: center for research on contracts and the structure of enterprise. **Working Paper**, 1996.

CROSTA, Vera Maria Duch. **Gerenciamento e qualidade em empresas de pequeno porte**: um estudo de caso no segmento de farmácia de manipulação. 2000. 96p. Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade) – Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. Tradução técnica: Antônio Zoratto Sanvicente. 10.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

GOLDSCHMIDT, Nadav; CHUNG Beth. G. Size does matter: the effect of organizational size. **Journal of Quality Management**, v.6, p.47-60, 2001. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/10848568>>. Acesso em: 07 ago. 2016.

GREENBURY, R. **Directors remuneration**: report by a study group chaired by sir richar. Greenbury, UK: Gee Publishing, 1995.

GUIA PEGN. Como montar seu próprio negócio. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo: Globo, 2002.

HAMPEL, R. Preliminary report of the UK Committee on Corporate Governance. **Corporate Governance-Oxford**, v.6, p.52-56, 1998.

HIGGS, Derek. Review of the role and effectiveness of non-executive directors. **Stationery Office**, 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic management**: competitiveness and globalization. 4.edic. Cincinnati: Out-Western College Publishing, 2001.

IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGE. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2016. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv97205.pdf>>. Acesso em: 14 set.2016.

ICEAW, **Internal Control** – guidance for directors on the combined code [Turnbull Report]. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança**: governança corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

INTERNAL control: Guidance for directors on the combined code. Institute of Chartered Accountants in England & Wales, 1999.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial**: procedimentos para a aplicação em micro e pequenas empresas. 2004. 139 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, n.4, p.305-360, 1976.

KEE-HUNG. Market orientation in quality oriented organizations and its impact on their performance. **International Journal of Production Economics**, v.84, 2002. p.17-34. Disponível em: <<http://www.elsevier.com/locate/dsw>>. Acesso em: 07 ago. 2016.

LA PORTA, Rafael et al. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**, v.58, n.1, p.3-27, 2000.

MACÊDO, Fabrício de Queiroz et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

MATHIESEN, Henri. **Management ownership and financial performance**. 2002. Tese de Doutorado. PhD dissertation, series 18. Copenhagen Business School, 2002.

McADAM, Rodney. Quality models in SMEs context. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.17, n.3, p.305-323, 1999. Disponível em: <<http://thesius.emeraldinsight.com/vl=7878943/cl=161/nw=1/rpsv/cw/www/mcb/0265671x/v17n3/contp1-1.htm>>. Acesso em: 02 ago. 2016.

MONKS, Robert A. G.; MINOW, Nell. **Corporate Governance**. 3rd. Oxford: Blackwell, 2004.

OECD. **OECD principles of corporate governance**. Paris: OECD, 1999.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de et al. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação ao processo de gestão das micro e pequenas empresas**: uma pesquisa no Estado do Paraná. 2004. 234f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

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

PWC. **Pequenas e médias empresas - private company services**: a força do mercado brasileiro. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/private-compay-services-pcs-13-pt.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2016.

RATTNER, H. **Pequena empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e luta pela sobrevivência. 1.ed. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RIBEIRO, Leticia M. **Governança corporativa em pequenas e médias empresas brasileiras**. 2009. 108 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2009.

SAVIANI, José Roberto. **Repensando as pequenas e médias empresas**: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de qualidade. 1.ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Participação no PIB em expansão. **Agência Sebrae de Notícias**, 24 ago. 2009.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sistema DATASEBRAE**. Disponível em: <<http://sistema.datasebrae.com.br/#sebrae!d1nlz9WajN7wnVmTgM3buVWdxVGUgM3bkBycvJXZtp7wuBycP9CdmVGbvMWa sJWdw9ycyV2c19SZhJnYIN3L092byJiOigGdhBnlSliUFRETPZkl6ISZwlHdis3W>>. Acesso em: 15 set. 2016.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 03 maio 2016.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil - 2003-2005**. Brasília, 2007.

SEBRAE. **Boletim de Estudos e Pesquisas**, v.53. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/bep_agosto2016.pdf>. Acesso em: 14 set. 2016.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v.52, n.2, p.737-783, 1997.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e sucesso empresarial**: melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVEIRA, Alexandre D. M. **Corporativa**: desempenho e valor da empresa no Brasil, 1.ed. São Paulo: Saint Paul, 2009.

SLOMSKI, Valmor et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

TOHMATSU, Deloitte Touche; SARBANES-OXLEY, Lei. Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. São Paulo, 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.