

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

CAMILA DA ROSA SOUZA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DE GESTÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM EMPRESA MULTINACIONAL
ITALIANA DO SEGMENTO DE PNEUS**

CRICIÚMA

2014

CAMILA DA ROSA SOUZA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DE GESTÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM EMPRESA MULTINACIONAL
ITALIANA DO SEGMENTO DE PNEUS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel, no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Doutor Sílvio Parodi Oliveira Camilo.

CRICIÚMA

2014

CAMILA DA ROSA SOUZA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DE GESTÃO DA
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM EMPRESA MULTINACIONAL
ITALIANA DO SEGMENTO DE PNEUS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Governança Corporativa.

Criciúma, Junho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sílvio Parodi Oliveira Camilo – Doutor - (UNESC) - Orientador

Prof. Rafael dos Santos - (UNESC) - Examinador

Dedico esta monografia as pessoas mais importantes de minha vida, que sempre me acompanharam em todos os meus passos e me ajudam em cada vitória alcançada, minha família.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, a minha família, por sempre me ajudar em todos os momentos de minha vida. A minha mãe, pessoa maravilhosa que apesar de todas as dificuldades nunca desistiu, sempre enfrentou seus obstáculos com toda a força e amor que só uma mulher mãe pode ter. A meu querido pai, que já não se encontra mais entre nós, me educou e disciplinou para o mundo, a ele, meu infinito amor e gratidão.

Meus colegas de trabalho – Sr. Nelson, Marcus S., Marcus B., Eduarda, Jaime e Janio – eles que são minha companhia de todos os dias, minha segunda família. Esta turma que me alegra com seu bom-humor e companheirismo e que, acima de tudo, me instruem na universidade da vida. Em especial a meu chefe-amigo, Sr. Nelson, pelos ensinamentos diários, atenção, paciência, mesmo estando longe, e por sempre apostar em min.

Minhas amigas, colegas de faculdade, companheiras de todos os dias há mais de 4 anos – Daniela, Fábila, Hérica, Ellen, Janini e todas as demais que aqui não há espaço para mencionar. A elas meus sinceros agradecimentos, sei que todo esse tempo juntas vai fazer muita falta!

Aos professores do curso de Contábeis que me acompanharam nesta jornada da graduação, excelentes educadores, que transmitem seu conhecimento sempre da melhor forma, visando além de tudo formar profissionais diferenciados no mercado, dinâmicos, íntegros e responsáveis para com a sociedade.

Gostaria de agradecer também meu orientador, Dr. Silvio Parodi, ele que me apoiou neste semestre com muita gentileza e presteza e acima de tudo com seu vasto conhecimento que contribuiu significativamente para a conclusão deste trabalho.

Por fim, agradeço a Deus, por me guiar sempre pelos seus caminhos do bem, me dando força e paciência para superar cada etapa. Ao senhor, nosso pai todo poderoso, devo tudo o que tenho, família, amigos, saúde, trabalho [...] minha vida.

“A humanidade está passando por um período de descontinuidade sistêmica, caracterizada pela tensão entre a globalização econômica, cultural e a emergência dos limites ambientais, exigindo a transição para uma sociedade sustentável (Manzini e Vezzoli, 2002). Esta transição será uma das mais complexas revoluções que a nossa espécie já vivenciou, e as empresas, mais que governos ou outras organizações, estarão no comando, cujo este se exercerá pelos princípios da governança corporativa (Andrade e Rossetti, 2007). Estes novos paradigmas são tendências reais, necessárias para o futuro da humanidade (Lutzenberger, 2009)”.

RESUMO

SOUZA, Camila da Rosa. **GOVERNANÇA CORPORATIVA: ANÁLISE DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EM EMPRESA MULTINACIONAL ITALIANA DO SEGMENTO DE PNEUS.** 2014. 64 p. Orientador: Prof. Doutor Sílvio Parodi Oliveira Camilo. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A Governança Corporativa é um campo das finanças relevante para academia e organizações e, ainda, com muitas áreas a serem exploradas. Com raízes na proliferação das organizações, a Governança Corporativa recebeu atenção de pesquisadores a partir do conflito de interesses entre propriedade e gestão. Daí a concepção da nominada teoria da agência com o desenvolvimento de mecanismos mitigadores de conflitos. Tais mecanismos foram questionados em decorrência de vários escândalos financeiros no âmbito mundial, como os da WorldCom e Enron no início dos anos 2000. Este trabalho, a partir da revisão teórica, tem abordagem eminentemente qualitativa, com uso de estratégia de pesquisa de estudo de caso, emprega técnicas de entrevista, levantamento de documentos e consulta em demais meios corporativos, para analisar a estrutura de governança voltada a responsabilidade socioambiental de uma empresa do segmento de pneus e verificar se ambas estão contribuindo para a criação de valor do grupo. Após os estudos realizados, observou-se uma forte tendência a efeitos positivos para geração de valor da empresa a partir de suas atitudes socioambientais. Por isso, percebe-se claramente que a Governança Corporativa se insere no ambiente empresarial não mais como uma simples alternativa aos administradores, mas sim, como um meio necessário às tendências do mercado, essencial ao alcance de metas, que impulsiona fortemente a criação de valor e contribui para a perenidade do negócio. Este estudo sugere que as pessoas envolvidas nas organizações se conscientizem sobre as vantagens oriundas das práticas de Governança e as pratiquem para cada vez mais a economia se fortalecer e gerar riquezas para a sociedade concomitante ao desenvolvimento sustentável da mesma.

Palavras-chave: Governança corporativa. Responsabilidade Socioambiental. Desenvolvimento sustentável.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da Governança Corporativa.....	15
Figura 2 - Inter-relação entre identidade e reputação corporativa.....	35
Figura 3 - Modelo de criação de valor a partir da conduta socialmente responsável.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico Social

C level - fundadores, familiares e herdeiros

CEO – Chief Executive Officer – Diretor Executivo

CFO – Chief Financial Officer – Diretor Financeiro

COO – Operating Officer – Diretor de Operações

GC – Governança Corporativa

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBRACON – Instituto dos Auditores Independentes do Brasil

ONU – Organização das Nações Unidas

LATAM – América Latina

SOX – Lei Sarbanes Oxley

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	13
2.1 DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	13
2.1.1 Princípios da Governança Corporativa.....	16
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL	16
2.2.1 Meio Ambiente	18
2.2.2 Stakeholders	19
2.3 SURGIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
2.3.1 Teoria da Agência	21
2.3.2 Escândalos Financeiros	22
2.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	24
2.4.1 Conselho de Família.....	24
2.4.2 Assembleia Geral de Acionistas.....	25
2.4.3 Conselho de Administração.....	26
2.4.4 Conselho Fiscal	27
2.4.5 Auditoria Independente	28
2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA X PESSOAS	29
2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL.....	30
2.7 EFEITOS DO SISTEMA DE GOVERNANÇA.....	31
2.7.1 Criação de Valor.....	32
2.7.2 Reputação Corporativa.....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
4 ESTUDO DE CASO – MULTINACIONAL DO SEGMENTO DE PNEUS	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	39
4.2 MISSÃO E VISÃO	40
4.3 TÍTULOS, PREMIO E CONQUISTAS.....	40
4.4 CÓDIGO DE ÉTICA	41

4.4.1 Valores	42
4.4.2 Princípios de Conduta	44
4.4.3 Sistema de Controle Interno.....	45
4.4.4 Partes Interessadas.....	45
4.4.4.1 Acionistas , Investidores e Comunidade Financeira.....	45
4.4.4.2 Meio Ambiente	46
4.4.4.3 Clientes	46
4.4.4.4 Recursos Humanos.....	46
4.4.4.5 Fornecedores e Colaboradores Externos.....	47
4.4.4.6 Comunidade externa	47
4.4.4.7 Concorrentes.....	48
4.5 GRUPO NA AMÉRICA LATINA	48
4.5.1 Governança Corporativa na América Latina.....	49
4.5.1.1 Responsabilidade Ambiental - Produção Responsável	49
4.5.1.1.1 Linha de Pneus Verdes	50
4.5.1.1.2 Pós-consumo: destinação correta	50
4.5.1.1.3 Uso Inteligente da Água	50
4.5.1.2 Responsabilidade Social - Colaboradores.....	51
4.5.1.3 Responsabilidade Social - Comunidade.....	51
4.6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
5.1 CONCLUSÕES	59
5.2 LIMITAÇÕES.....	60
5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	61
REFERÊNCIAS.....	62

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo aborda-se o tema bem como a problemática do presente trabalho, os objetivos, tanto geral quanto específicos e também a justificativa, onde se busca evidenciar a importância do desenvolvimento desta pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Com o objetivo de guiar as empresas rumo ao alcance das metas pretendidas pelos proprietários, a Governança Corporativa possui três dimensões, sejam elas: econômica, social e ambiental. Tais dimensões formam o chamado “Tripé Corporativo” onde, para se ter uma corporação bem governada, estes três ângulos devem estar sempre em harmonia, no que se refere ao dispêndio de esforços da administração na condução dos negócios.

Em função de a responsabilidade econômica ser de necessidade essencial a qualquer organização com fins lucrativos, a responsabilidade socioambiental vem se constituindo como um diferencial de suma importância em um ambiente altamente competitivo. Ela se agrava cada vez mais nas organizações em decorrência da discussão sobre a teoria da descontinuidade sistêmica. Segundo estudiosos da área econômica, o período em que o desenvolvimento de uma nação era associado somente ao crescimento capitalista é hoje questão controversa.

Verifica-se uma forte tendência para a transição a uma sociedade sustentável. Esta transição se faz necessária atualmente com a tensão entre a globalização econômica, cultural e a emergência dos limites ambientais. E as empresas estarão no comando desse processo, cujo este só será possível pelos princípios de Governança Corporativa. Por isso, a Governança se insere no ambiente empresarial como uma importante ferramenta de gestão, essencial a perenidade do negócio.

Antes deste contexto, insere-se a problemática das práticas de governança corporativa voltadas a responsabilidade socioambiental de uma multinacional italiana do segmento de pneus, se ambas estão de acordo com o modelo proposto pela organização e se estão contribuindo da melhor forma possível

para a gestão do grupo e conseqüentemente criação de valor para o mesmo, com enfoque às filiais da América Latina.

Visando investigar as práticas de governança e sua integração com a responsabilidade socioambiental, propõe-se a seguinte questão nuclear de pesquisa: Como ocorrem as práticas de governança relacionadas a responsabilidade socioambiental em uma empresa multinacional do setor pneumático?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos se subdividem em geral, onde é definido a direção central deste estudo e em específicos necessários para se atingir o geral.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar as práticas de governança relacionadas a responsabilidade socioambiental de uma organização do segmento de pneus em relação as suas proposições, para verificar se ambas estão contribuindo para a gestão do grupo e conseqüentemente criação de valor do mesmo, com enfoque às filiais da América Latina.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se atingir o objetivo geral é necessário alcançar os objetivos específicos elencados abaixo:

- Identificar práticas da organização voltadas a responsabilidade social e ambiental;
- Verificar os pontos fortes e fracos relacionados a governança da empresa no quesito socioambiental;
- Relacionar as práticas de governança planejadas com as realmente implantadas;
- Verificar se tais práticas de governança estão contribuindo para a gestão do grupo e conseqüentemente criação de valor do mesmo, com enfoque às filiais da América Latina.

1.3 JUSTIFICATIVA

Estudar a Governança Corporativa das empresas significa aperfeiçoar processos de gestão, melhorá-los a fim de alinhar os diversos usuários das informações sejam eles colaboradores, fornecedores, clientes, instituições financeiras ou até mesmo o governo para que estes caminhem juntos rumo aos objetivos propostos.

Dá-se a contribuição prática pois, a implantação e desenvolvimento dessa ferramenta nas empresas permite aos administradores tomar decisões mais claras, precisas e em tempo hábil, facilitando assim o aumento de resultados. Além disso, uma empresa que define, divulga e segue fortemente seus princípios e valores tem de ter maior transparência perante a sociedade. Isso resulta em credibilidade e conseqüentemente geração de valor.

Empresas bem estruturadas geram mais empregos para a população, as pessoas empregadas têm renda fixa e sendo assim consomem constantemente. Consumismo frequente faz girar a economia e conseqüentemente a comunidade em geral se beneficia.

Desta forma, têm-se a relevância social do estudo da governança corporativa nas organizações: ela traz muitos benefícios não só para a empresa em si, mas também para a sociedade em geral como uma alavanca a economia.

O desenvolvimento desta pesquisa levantará os aspectos positivos e negativos do atual modelo de governança da empresa, sendo assim, os bons servirão para a administração continuar mantendo e aperfeiçoando cada vez mais as boas práticas. Já os aspectos ruins contribuirão para promover esforços dos colaboradores no sentido de desenvolver novos processos para se atingir melhores resultados.

Por fim, a Ciência Contábil se beneficia com este estudo pois são poucas as publicações encontradas na área de governança corporativa voltadas a empresas multinacionais.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Será explanado neste segundo capítulo as dimensões da governança corporativa, como foi o seu surgimento, quais fatos históricos marcaram seu início, estrutura de órgãos que compõem bem como principais práticas adotadas nas organizações e os seus respectivos resultados.

2.1 DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A partir do trabalho seminal de Berle e Means “The Modern Corporation and Private Property”, em 1932, discussões teóricas sobre a segregação entre a propriedade e controle das corporações se intensificaram (DEMSETZ, 1996). O século passado se destaca marcado pela expansão das corporações e o desenvolvimento do mercado de capitais. Por conseguinte, a estrutura de poder das firmas sofreu transformações, dentre as quais a separação entre a propriedade e controle. Os efeitos dessa nova organização passaram a ser do interesse em termos de pesquisa teórica e empírica.

Pioneiros na formulação de uma teoria mais robusta, Jensen e Meckling (1976) foram precursores nas discussões sobre Governança Corporativa, pois desenvolveram análise estruturada sobre as relações entre o principal (proprietário) e o agente (gestor) (DAVIS; SCHOORMAN; DONALDSON, 1997). Apontaram que para o entendimento da organização se faz necessária a compreensão do comportamento das pessoas, inferindo que os modelos comportamentais da organização e humano são distintivos.

A literatura indica que, devido a esses problemas comportamentais, não há convergência entre os interesses entre o principal e agente, e vice-versa (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA, 1980; FAMA ; JENSEN, 1983). Por isso a necessidade da proposição de certos mecanismos da GC na direção do alinhamento de interesses entre os atores mais bem relacionados, em benefício da organização, dos acionistas e dos agentes. Há um importante pressuposto de que a redução de conflitos produz maximização do valor da firma e, conseqüentemente, dos investimentos dos acionistas. Por isso, os mecanismos de GC são fundamentais ao regramento da relação entre propriedade-controle.

Dentre os estudos impactante neste campo, pode-se citar o trabalho de Adrian Cadbury. Por intermédio do denominado de “Relatório Cadbury”- (CADBURY COMMITTEE, 1992) contribuiu, codificando as melhores práticas no governo das firmas do Reino Unido, recomendando regras de funcionamento pertinentes a responsabilidades dos gestores, do board of directors, da auditoria e relacionamento dos shareholders com os agentes. Esse seminal estudo foi muito difundido em nível mundial, sendo base para regulações das bolsas internacionais e das companhias.

A GC atingiu relevância no campo das finanças e estratégia empresarial em vários países. No Brasil o estímulo e aperfeiçoamento da forma de governo nas companhias foi impulsionado somente com a Sarbanes-Oxley Act (SO), de julho de 2002. O regramento das empresas americanas e do mercado mundial promoveu modificações no mercado doméstico, tais como: a institucionalização do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa); as novas exigências regulatórias; a propagação do Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e as recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

A Governança se resume a um conjunto de regras, procedimentos e atitudes que condicionam a ação dos administradores no sentido de atender aos interesses das várias partes interessadas na organização, stakeholders e shareholders (SILVA, 2006A).

O Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), lançado em julho de 2000, considerou que as empresas são protagonistas fundamentais no desenvolvimento das nações e devem agir com responsabilidade na sociedade com a qual interagem. Por isso, Andrade e Rossetti (2007), salientam que a GC é um dos mais novos e importantes pilares da arquitetura econômica global, que a mesma é um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões – econômica, ambiental e social.

O conceito de responsabilidade social e ambiental vem ganhando ênfase, de tal forma que, Silva (2006A) define GC como um sistema aperfeiçoado de gestão que busca aumentar o valor da firma levando em conta as dimensões sociais, ambientais e éticas.

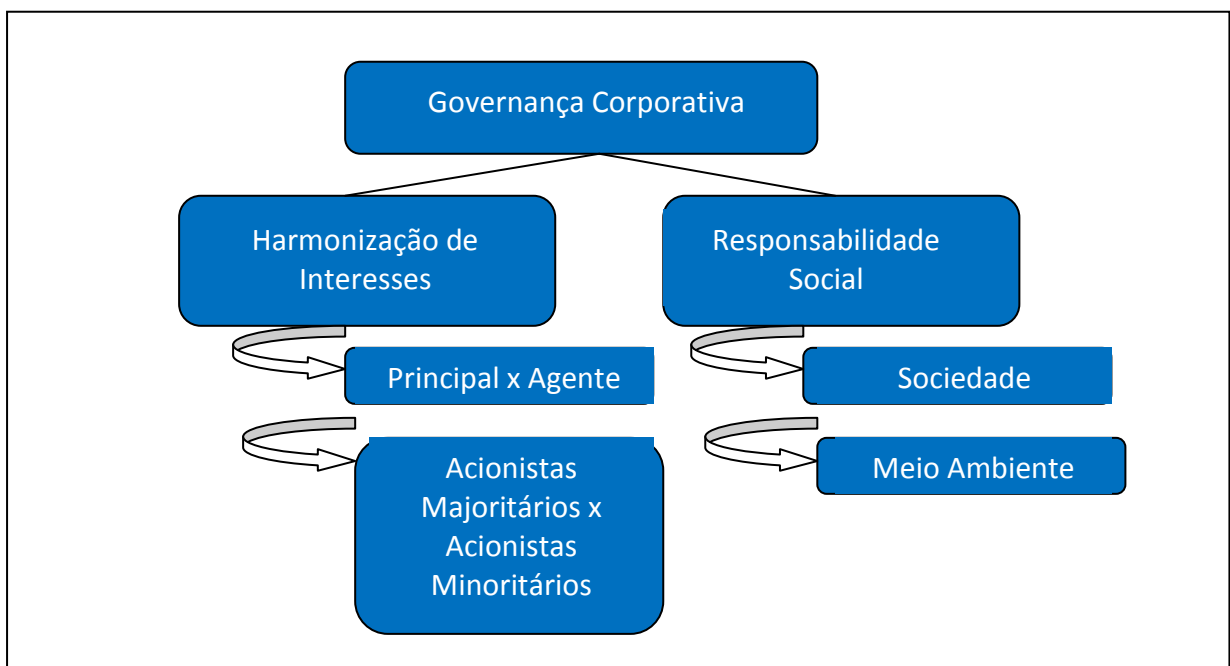
“A transição para o capitalismo sustentável será uma das mais complexas revoluções que a nossa espécie já vivenciou. Estamos embarcando em uma revolução cultural global, que tem como epicentro a sustentabilidade. Ela

tem a ver com valores, mercados, transparência, ciclos de vida de tecnologias e produtos e tensões entre o longo e o curto prazo. E as empresas, mais que governos ou outras organizações, estarão no comando dessas revoluções. Um comando que se exercerá pelos princípios da governança corporativa” (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p. 25).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2013), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria e conselho fiscal. As boas práticas de governança têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

A governança insere-se nas empresas, portanto, como uma importante ferramenta de gestão que tem como objetivo primordial dar apoio às organizações no sentido de integrar as partes envolvidas para se alcançar a missão da empresa, respeitando os seus valores. E, como a responsabilidade socioambiental nas organizações está se tornando cada vez mais importante, a GC direciona-se, em sua grande parte, para as ações responsáveis, focadas no meio ambiente e na sociedade em geral. Segue abaixo a Figura 1 esquematizando dimensões da Governança Corporativa.

Figura 1 Dimensões da Governança Corporativa



Fonte: Autora

2.1.1 Princípios da Governança Corporativa

De acordo com o Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina – CRCSC – (2012) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – (2013), os principais valores ou princípios da governança corporativa são:

- **Transparência:** além de informações mais completas nos relatórios normais (relatório da administração e demonstrações financeiras), deve ser demonstrado tudo que seja relevante e que não seja caso de contabilização, mas que impacte os negócios e os resultados corporativos (off balance sheet), inclusive antecipando as demonstrações contábeis.

- **Equidade:** significa os mesmos direitos legais a todos os sócios, majoritários e minoritários, que o processo de remuneração dos administradores deve ser aprovado pelo CA e, se por planos de stock options, pelos acionistas. Também veda favores indevidos e cria penalidades.

- **Prestação de contas:** responsabilidade direta dos principais executivos, presidente e financeiro, na divulgação periódica de relatórios, contanto que:

- sejam revisados e não existam falsas declarações ou omissões relevantes;

- as demonstrações contábeis revelem adequadamente a posição financeira, o desempenho e os fluxos de caixa;

- os auditores independentes e o comitê de auditoria recebam todas as informações sobre deficiências, mudanças e mesmo de fraudes, se for o caso e

- os controles internos existentes sejam adequados, dos quais são responsáveis diretos.

- **Responsabilidade Corporativa:** zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, considerando a responsabilidade social e ambiental na condução dos negócios.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Carrol (1979) propõe a subdivisão da responsabilidade social nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica:

- Dimensão Econômica – obrigações da empresa de serem produtivas e rentáveis.
- Dimensão Legal – as empresas devem cumprir suas obrigações de acordo com o arcabouço legal existente.
- Dimensão Ética – as empresa, dentro do contexto em que estão inseridas, devem ter um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade.
- Dimensão Filantrópica – reflete o desejo comum de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social. Esta dimensão vai além das funções básicas tradicionalmente esperadas da atividade empresarial, e pode ser considerada como uma extensão da dimensão ética.

Para Alves (2001), o papel da empresa na sociedade não se restringe meramente à produção de bens ou à prestação de serviços em condições eficientes, assim como não se limita à maximização do lucro para os acionistas. Consiste também em ações éticas voltadas para o meio ambiente e a comunidade em geral.

Essas subdivisões da responsabilidade social levam em conta, a priori, a dimensão econômica, a qual é a essência de qualquer empresa: gerar lucro e assim fazer girar a economia. A dimensão legal consiste nas obrigações expostas por constituições, leis, decretos e etc... que a organização tem para com a sociedade. A dimensão ética esta mais ligada a cultura e aos costumes de determinado lugar, são as práticas/ações que a própria comunidade espera que a empresa faça por ela.

Por fim, a dimensão filantrópica é considerada uma extensão da dimensão ética onde, além de as organizações fazerem o que está na lei e o que a comunidade impõe, ela vai mais a frente e toma iniciativas visando maiores resultados sociais. Afirma Machado Filho (2006) que a responsabilidade filantrópica é quando o exercício da conduta socialmente responsável das empresas vai além do seu compromisso estritamente econômico/legal/ético, por meio do engajamento em projetos sociais, recursos são alocados para atividades que não estão diretamente relacionadas com os objetivos de negócios imediatos.

Por isso, segundo Machado Filho (2006), embora não exista uma definição unanimemente aceita para o termo responsabilidade social corporativa, a expressão se refere a decisões de negócios tomadas com base em valores éticos

que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente.

2.2.1 Meio Ambiente

De acordo com Donaire (1994), o período em que o progresso econômico era associado com o aumento exponencial do consumo de recursos é hoje questão controversa. Os problemas ambientais que causam danos globais e irreparáveis têm atraído o interesse da sociedade, das instituições públicas e das empresas. A humanidade está passando, conforme expõe Manzini e Vezzoli (2002), por um período de descontinuidade sistêmica, caracterizada pela tensão entre a globalização econômica, cultural e a emergência dos limites ambientais, exigindo a transição para uma sociedade sustentável.

De acordo com Machado Filho (2006) apud Adrio e McIntosh (2001), a globalização e os rápidos avanços na tecnologia de informação estão trazendo a responsabilidade corporativa para uma posição de destaque em muitas organizações. Nesta era da informação, as implicações da não adoção de melhores práticas quanto ao meio ambiente, ambiente de trabalho e comunidade podem variar de má cobertura da mídia até a completa exclusão do mercado. Estes são tempos preciosos para a construção social do modernismo capitalismo.

“Segundo relatório da empresa Perdigão, a nova postura da empresa passou a ser ditada, em grande parte pelo mercado. Fatores como qualidade, preço competitivo e bom atendimento continuam fundamentais, mas estão deixando de ser diferenciais ou, pelo menos, de fazer toda a diferença na hora da escolha do produto. É preciso criar uma ponte entre a marca e o consumidor, através de uma afinidade de valores. E essa ponte é a responsabilidade social, uma ferramenta de marketing que está se tornando indispensável para toda a empresa” (PERDIGÃO HOJE, 2000/2001, p. 6).

Sendo assim, conforme Ethos (2005), as empresas buscam adotar novas práticas ambientais, produzir produtos que não agridam o meio ambiente, bem como novos instrumentos gerenciais e certificações e selos que demonstrem seu interesse ambiental.

A responsabilidade social das organizações é portanto, fundamental nos dias de hoje para o meio ambiente no que se refere ao desenvolvimento sustentável. Lutzenberger (2009), em seu livro “Garimpo ou Gestão” alerta os gestores quanto

ao atual sistema econômico praticado pelas empresas. O mesmo faz uma analogia interessante onde compara o planeta terra a uma plantação de tomates e as pessoas que nele habitam às pragas que se alastram pela lavoura: estas atacam o fruto e tiram dele tudo do que precisam para viver e se reproduzir; entretanto, chega um momento em que os tomates não aguentam mais, murçam e morrem levando também ao extermínio das pragas.

Assim será o futuro do nosso planeta, se os homens continuarem extraíndo os seus recursos de maneira descontrolada e agressiva. Tudo do que precisamos para viver acabará e sendo assim todas as espécies vivas dependentes de tais recursos também. A não ser que as organizações em geral comecem a ter atitudes socialmente responsáveis que levam ao desenvolvimento sustentável.

São realmente tempos novos, de mudanças na sociedade em geral, principalmente, na mente das pessoas. Porque para que a transição do capitalismo sustentável aconteça de fato, é necessário a priori que as pessoas envolvidas nas organizações se conscientizem de que estes novos paradigmas são tendências reais, necessárias para o futuro da humanidade.

2.2.2 Stakeholders

Segundo Machado Filho (2006), há a visão dos *stockholders*, onde o objetivo dos gestores é apenas a maximização de lucros da sociedade e consequentemente retorno para os acionistas/cotistas. Já na visão dos *stakeholders*, onde, além de riquezas para os acionistas, os gestores devem considerar também os interesses de todos os grupos envolvidos na organização tais como: colaboradores/funcionários, clientes/consumidores, credores/fornecedores, governo e comunidade local.

- Os consumidores exigem mais transparência e responsabilidade da empresa na oferta de seus produtos e serviços.
- Os funcionários esperam participação na riqueza gerada pelo empreendimento, na forma de incentivos pecuniários ou não, o que se traduz em maior necessidade de transparência.
- Os credores buscam não só transparência, mas também, em muitos casos, participação nos conselhos da organização.

- As comunidades são mais ativas e menos tolerantes às externalidades negativas geradas pelo empreendimento, ao mesmo tempo que, não querem perder às externalidades positivas tais como empregos e geração de renda.

- O governo amplia normas legais para as empresas cumprirem.

Ou seja, a doutrina da teoria dos *stakeholders* baseia-se na ideia de que o saldo final da atividade de uma dada organização empresarial deve levar em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os *stakeholders* envolvidos, e não apenas os resultados dos acionistas.

Destaca Machado Filho (2006), que a ideia básica da responsabilidade social corporativa é de que a atividade de negócios e a sociedade são entidades interligadas, não distintas. Portanto, a sociedade tem certas expectativas em relação ao comportamento e aos resultados das atividades de negócio.

Um dos fatores a influenciar a responsabilidade social das organizações é o ambiente institucional. Para Machado Filho (2006), as instituições são essencialmente mecanismos sociais que usam regras e princípios éticos, econômicos e legais para coordenar comportamentos. Podem ser tanto formais (constituições, leis, direitos de propriedade) como informais (crenças, tradições, códigos de conduta e costumes).

Sendo assim, as instituições constituem as “regras do jogo” e as organizações são os “jogadores”, ou seja, instituições afetam organizações.

2.3 SURGIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O surgimento da Governança Corporativa está ligado, a priori, a chamada Teoria da Agência, onde o principal (dono do negócio) transfere poder de decisão a um agente (funcionário) e ambos acabam tendo conflitos de interesses.

Em 2000, surgem os tão famosos escândalos financeiros envolvendo grandes empresas devido principalmente a “contabilidade criativa”, sendo que tais fatos influenciam significativamente o desenvolvimento da Governança nas organizações.

2.3.1 Teoria da Agência

De acordo com Silva (2006B), no início do século passado os conflitos entre os diversos interesses envolvidos nas empresas não eram tão relevantes, pois a propriedade e o controle das grandes empresas estavam nas mãos de indivíduos chamados de “Capitães da Indústria”.

Entretanto, a crise econômica de 1929 acarretou perdas para os investidores e o surgimento das grandes corporações levaram à desconcentração da propriedade e à criação de um novo modelo de controle empresarial em que o principal (titular da propriedade) delega ao agente o poder de decisão. Uma vez que os interesses do primeiro nem sempre estão alinhados aos do último, podem ocorrer os chamados conflitos de agência.

Em virtude desta separação de propriedade e gestão, as organizações tendem a entrar em conflitos, pois nem sempre as partes envolvidas têm os mesmos interesses e estão unidas para a tomada de decisão. É neste contexto que a Governança Corporativa torna-se importante, normatizando e estruturando a empresa de forma a segregar funções, onde nenhuma das partes sairá prejudicada.

“O problema de agência aparece quando o bem estar de uma parte (denominada principal) depende das decisões tomadas por outra (denominada agente). Embora o agente deva tomar decisões em benefício do principal, muitas vezes ocorrem situações em que os interesses dos dois são conflitantes, dando margem a um comportamento oportunista por parte do agente.” (SILVA; LEAL, 2007, p. 22).

Para Machado Filho (2006, p. 76), em qualquer situação em que o poder de decisão é transferido ou compartilhado, surge, em maior ou menor grau, assimetria informacional. O conflito de interesses é inerente a organização, independente de ser empresa privada ou pública. Em razão da hierarquia natural das estruturas de poder, pois há quem delegue e quem deve obediência, as divergências tornam-se naturais. Justamente, o sistema de governança contribui para a minimização de assimetrias e conflitos de interesses inerentes à delegação de poder.

Organizações criam mecanismos de governança para lidar com problemas gerados por vários tipos de conflitos. A trajetória de uma empresa, em seu desenvolvimento, em síntese, passa por algumas etapas: o dono constitui a empresa, ela cresce e o mesmo não consegue mais executar sozinho ou estar

presente em todas as atividades, surgindo, naturalmente, a necessidade de sucessivos processos de delegação. O proprietário se vê obrigado a implementar mecanismos de incentivo e monitoramento, para que os agentes aos quais ele delegou poderes estejam alinhados com suas expectativas.

Essas características são concernente a uma organização com fins lucrativos. Por necessidade de crescimento, a empresa se vê como determinadas alternativas: restringir a taxa de crescimento; aumentar o risco por meio de endividamento; ou buscar fontes alternativas por meio da abertura de capital. Numa decisão de abrir o capital há, naturalmente, em maior ou menor medida, a dispersão do controle acionário. O problema de governança torna-se mais complexo quando ocorre tal dispersão, tornando-se um típico problema de ação coletiva entre investidores para o equacionamento dos direitos de decisão e direitos sobre os lucros gerados pelo empreendimento (MACHADO FILHO, 2004).

Existe, portanto, a priori, os conflitos de interesse entre os principais (acionistas/cotistas) e seus agentes (administradores/gestores) e também os problemas entre acionistas majoritários e minoritários quando da dispersão do controle acionário, conforme explicado anteriormente.

Sendo assim, conforme Machado Filho (2006), visando sanar tais situações, o principal busca implementar uma estrutura de incentivos e monitoramento para alinhar os interesses do agente aos seus. O alinhamento destes interesses consiste em governar a organização preservando os objetivos de longo prazo desta, que partem dos próprios interesses de seus acionistas. Tendo em vista que a realização de tais objetivos não são possíveis sem o suporte dos vários *stakeholders* envolvidos, as empresas bem governadas atuam no sentido de alinhar as expectativas de ambos.

2.3.2 Escândalos Financeiros

Nos últimos anos a governança corporativa (GC) tem se destacado ganhando maior evidência devido principalmente a onda de escândalos econômicos provenientes de empresas do mundo inteiro. Sendo assim, o debate sobre Governança ganhou maior ênfase a partir desta década, onde uma série de escândalos corporativos veio ao conhecimento público e abalou seriamente a

confiança dos investidores em geral. Exemplos paradigmáticos são os casos da Worldcom e da Enron, nos estados Unidos.

O ano de 2002 foi marcado pela má repercussão da Enron, afirma Steinberg et al. (2003), onde balanços da empresa eram fraudados para elevar a cotação das ações. O caso produziu reações negativas em todo o mundo, pois a empresa era antes disso, uma das melhores para se trabalhar e recebeu seis prêmios ambientais em 2000, além de possuir uma declaração de valores que enfatizava respeito e integridade.

Oded Grajew (2003), Presidente da ONG Brasileira Instituto Ethos, lembrou que, se seus acionistas e funcionários (e não a empresa de auditoria que estava também comprometida) tivessem acesso a contabilidade da empresa teriam detectado os problemas ainda no início.

Conforme Machado Filho (2006), a “Gigante Enron” chegou a ser a sétima empresa dos EUA, a primeira na área de energia. O faturamento anual atingiu 100 bilhões de dólares com mais de 20 mil funcionários e 3.500 subsidiárias espalhadas no mundo. O endividamento chegou a 13 bilhões de dólares, várias subsidiárias abrigavam passivos que não eram refletidos nas demonstrações financeiras. A Artur Andersen, empresa que auditava as contas da corporação, estava em conluio com os gestores.

Tais acontecidos geraram uma crise de confiança em investidores do mundo inteiro, afetando assim o mercado de capitais. Em resposta a isso, as organizações em geral tiveram que se readequar aprimorando mecanismos de governança, buscando essencialmente reconquistar e manter a confiança do mercado.

“Ora, o impacto da descoberta de ilícitos administrativos de cifras astronômicas, praticados num contexto como o mercado norte-americano, que se supunha razoavelmente seguro porque era eficientemente controlado, desencadeou profunda descrença nos investidores, abalou a credibilidade das instituições e reabriu a discussão acerca da eficiência dos mecanismos de monitoramento da gestão das sociedades abertas.”
(SOUZA, 2005, p. 14)

O próprio governo se ateve e começou daí por diante a criar normas para regulamentar a ética nas empresas em geral, como por exemplo a Lei Sarbanes Oxley - SOX, sancionada pelo presidente dos Estados Unidos da América George W. Bush, em julho de 2002.

A SOX responsabiliza os administradores das organizações, prevendo, dentre outras medidas, sanções pecuniárias de US\$ 1.000.000 a US\$ 5.000.00 e/ou penais de 10 a 20 anos de reclusão aos CEOs e CFOs, em caso de inconformidade das demonstrações financeiras apresentadas. (PETERS, 2007)

2.4 MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo o Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina – CRCSC – (2012), a governança corporativa se faz por meio de um sistema eficiente de mecanismos, capaz de mitigar os problemas de agência ou de interesses de acionistas e executivos, bem como de riscos em geral, agregando valor pelo aprimoramento do processo decisório das entidades.

Tais mecanismos consistem na adequação das funções e competências de cada agente envolvido na organização, criando-se conselhos, comitês e auditorias. Há também os mecanismos externos que tratam do ambiente institucional, regulatório e de supervisão do mercado em que a entidade atua, da competitividade, dos investidores e da defesa do perfil e do comando acionário.

Andrade e Rossetti (2007) afirmam que compõem o ambiente da governança corporativa pessoas subdivididas em quatro grupos interligados, sejam eles:

- Propriedade;
- Controle;
- Administração;
- Auditoria e Fiscalização.

2.4.1 Conselho de Família

O conselho de família é formado pelos familiares dos acionistas e tem o objetivo de discutir assuntos familiares e empresariais, preservação de valores, planejamento de sucessão, ou seja, limites entre interesses familiares e empresariais. (SILVA 2006B)

Segundo IBGC (2012) as organizações familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família, grupo formado para discussão de

assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização. Entre as principais práticas do Conselho de Família estão:

- Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- Criar mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada e;
- Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Este conselho visa, em síntese, a harmonia de interesses dos componentes familiares de cada acionista, a fim de alinhar ambos para se alcançar as metas almejadas pela a empresa.

2.4.2 Assembleia Geral de Acionistas

A Assembléia Geral é o órgão soberano da sociedade, só é limitada pelas normas da lei e pelo estatuto da sociedade, afirma Andrade e Rossetti (2007). É de sua competência privativa deliberar sobre matérias de alta relevância e suas resoluções estarão voltadas para a defesa da companhia, para a sua continuidade e o seu desenvolvimento.

Compete privativamente à Assembléia Geral:

- ✓ Reformar o estatuto social;
- ✓ Eleger ou destituir, a qualquer tempo, os administradores e os fiscais da companhia;
- ✓ Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- ✓ Autorizar a emissão de debêntures;
- ✓ Suspender o exercício dos direitos do acionista;
- ✓ Definir a avaliação de bens com que o acionista concorrer para a formação do capital social;

- ✓ Autorizar a emissão de partes beneficiárias;
- ✓ Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da companhia; e
- ✓ Autorizar os administradores a confessarem falência e pedirem concordata. (SILVA, 2006B, p. 36)

De acordo com Andrade e Rossetti (2007), a Assembléia Geral Ordinária é convocada anualmente, nos quatro primeiros meses seguintes ao encerramento de exercício social. Neste momento são apresentadas as prestações de contas dos administradores, análise do ambiente de negócios em que a sociedade opera, demonstrações financeiras, e se obtiver lucro líquido positivo também compete a este órgão deliberar sobre a sua destinação.

Já a Assembléia Geral Extraordinária é convocada quando ocorrem motivos graves e urgentes ou quando a convocação da Assembléia Geral Ordinária é retardada em relação aos prazos legalmente estabelecidos. Reformas de estatutos, transferências de controle, incorporações e demissões de administradores são assuntos de caráter extraordinário.

2.4.3 Conselho de Administração

O conselho de administração é, de acordo com Andrade e Rossetti (2007), o órgão guardião dos interesses dos proprietários. Compreendem este conselho representantes dos proprietários, conselheiros externos independentes e também representantes de outras partes interessadas.

Segundo Silva (2006A), o conselho de administração é um órgão de natureza deliberativa, de acordo com o art. 138 da Lei das Sociedades por Ações, que funciona por maioria de votos, conforme inciso IV do art. 140 possui competência para orientar os negócios sociais da empresa, dentre outros assuntos inseridos no art. 142 da Lei nº 6.404/76 e/ou estatuto social da empresa.

Tal conselho mais dita normas do que executa atos, e só delibera de forma coletiva. Seus pronunciamentos representam a vontade coletiva, não podendo nunca qualquer dos seus membros agir individualmente. Segue abaixo algumas das principais atribuições do Conselho de Administração.

- ✓ Estipular objetivos de desempenho.
- ✓ Escolher, remunerar, fiscalizar e substituir os executivos principais.
- ✓ Rever a remuneração da alta administração e dos conselheiros.
- ✓ Aprovar as principais políticas.

- ✓ Acompanhar a operação e o desempenho da empresa.
- ✓ Aprovar os orçamentos.
- ✓ Aprovar os planos de negócios.
- ✓ Escolher a auditoria independente.
- ✓ Aprovar a indicação de novos conselheiros de maneira formal e transparente.
- ✓ Discutir e decidir assuntos ligados aos acionistas.
- ✓ Analisar grandes dispêndios de capital, aquisições e alienações.
- ✓ Rever e orientar a estratégia corporativa.
- ✓ Fiscalizar e administrar conflitos potenciais de interesse da diretoria, dos conselheiros e dos acionistas.
- ✓ Assegurar a integridade dos sistemas contábil e financeiro da companhia, inclusive a auditoria independente e a existência de sistemas adequados de controle.
- ✓ Verificar a eficácia das práticas de governança adotada e fazer modificações quando necessárias.
- ✓ Supervisionar o processo de divulgação e comunicações.
- ✓ Assegurar o cumprimento da legislação em vigor e considerar os interesses dos acionistas.
- ✓ Atuar com informações confiáveis, fundamentadas, agir de boa-fé, com critério, resguardar as devidas precauções, fazer prevalecer o interesse da empresa e dos acionistas. (SILVA, 2006 A, p. 97)

O Conselho de Administração delibera, portanto, sobre assuntos de maior relevância dentro da organização; depois é claro, dos que dizem respeito somente ao Conselho de Acionistas, sempre por maioria de votos e de acordo com a vontade dos proprietários.

2.4.4 Conselho Fiscal

Segundo Andrade e Rossetti (2007), o Conselho Fiscal é eleito pela Assembleia Geral. Garante o exercício do direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, os resultados apresentados pela administração e as variações patrimoniais da companhia.

Enquanto os atos do Conselho de Administração estão voltados para a gestão, sendo essa exercida pela Diretoria Executiva, as funções do Conselho Fiscal estão voltadas para o exame, a verificação, a fiscalização e a avaliação das contas e dos atos da administração. Trata-se de órgão da governança que informa, opina, sugere e denuncia, não exercendo, porém, a administração ativa da companhia.

Compete ao conselho fiscal:

- ✓ Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- ✓ Opinar sobre o relatório anual da administração;
- ✓ Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembleia-geral, relativas à modificação do capital social, à emissão de debêntures ou de bônus de subscrição, aos planos de

investimento ou aos orçamentos de capital, à distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;

✓ Denunciar aos órgãos de administração e à assembleia-geral os erros, as fraudes ou os crimes que descobrirem e sugerir providências úteis à companhia;

✓ Convocar a Assembleia Geral Ordinária, se os órgãos da administração retardarem essa convocação por mais de um mês, e extraordinária, sempre que acontecerem motivos graves ou urgentes;

✓ Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas, periodicamente, pela companhia;

✓ Examinar as demonstrações financeiras do exercício social, opinando sobre elas. (SILVA, 2006B, p. 40)

Em suma, como o próprio nome sugere, este conselho tem o dever de fiscalização na empresa, é encarregado de supervisionar os atos dos demais órgãos que integram a estrutura da empresa.

2.4.5 Auditoria Independente

De acordo com o IBRACON (2013), o Auditor Independente exerce papel fundamental para assegurar credibilidade às informações financeiras de determinada empresa, ao opinar se as demonstrações financeiras representam adequadamente sua posição patrimonial e financeira e o seu desempenho. A auditoria da informação é essencial para a proteção dos usuários das demonstrações financeiras, aumenta a confiança, contribuindo para a eficiência do mercado.

Andrade e Rossetti (2007) elencam as exigências para contratação de Auditor Independente:

- Independência Profissional – Ausência de quaisquer relações de trabalho com a companhia;
- Independência Financeira – É recomendável que seja baixa a dependência financeira em relação a companhia auditada;
- Rotatividade – É aconselhável a contratação deste profissional por prazo determinado;
- Capacitação – Competência técnica necessariamente certificada por órgão externo de Controle;
- Atualização – Sintonia com as mudanças na lei, instruções normativas, tratamentos contábeis alternativos e instrumentos mais eficazes de verificação.

A Auditoria Independente é importante dentro da estrutura de governança

para credibilizar os atos dos vários setores da empresa, pois a mesma, por ser independente, tem o dever de analisar, observar e fiscalizar os processos internos.

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA X PESSOAS

Conforme Steinberg et al (2003), praticar boa governança não implica somente acatar regulamentos, pois, para que haja um sistema de governança, é necessário primeiramente qualidade da atitude e escala de valores no mais puro sentido humano.

Afirmam ainda que, existem nas organizações as chamadas “agendas ocultas”. Estas refletem a divergência de interesses entre os mais diversos agentes da organização. Por exemplo, um dirigente busca garantir a sua sobrevivência, outro busca significado, um terceiro usa a empresa para o exercício de sua vaidade e ainda outro deseja simplesmente vender todas as suas ações, ao preço mais elevado possível. Por isso, é necessário ter como alvo apenas uma agenda, de conhecimento de todos e que atenda ao interesse coletivo.

“Esta ficando cada vez mais difícil trabalhar com agenda dupla – a oficial e a oculta. É preciso que as pessoas envolvidas nos projetos abram aos demais seus sonhos e objetivos pessoais e conciliem esses impulsos com a necessidade de a organização desenvolver boa gestão, alcançar resultados plausíveis e garantir sua perenidade.” (STEINBERG ET AL, 2003, p. 18)

O preço da não aceitação dessas condições pode levar a empresa ao atraso tecnológico, ao avanço da concorrência e sendo assim ao risco de ver seu valor virar pó com o passar do tempo, destacam Steinberg et al (2003). Para atrair investidores é necessário desenvolver este novo perfil. O novo desafio dos detentores do poder, assim chamados “C level” (CEOs, COOs, CFOs, fundadores, familiares e herdeiros) é tecer relações e agir com franqueza e transparência, pois o maior quesito das organizações agora é tornar-se confiável mesmo aos olhos estranhos.

À primeira vista, pode parecer uma questão sem relevância, mas para Sandra Guerra (sócia fundadora do IBGC), a qualidade da atitude é um dos principais desafios da governança em todo o mundo e principalmente no Brasil, onde a estrutura de capital é mais concentrada nas mãos de poucas pessoas.

A mesma afirma que pode-se convencer uma empresa a adotar boas

práticas de governança pelos benefícios que elas trazem à organização, mas mudar o jeito de ser das pessoas é bem mais difícil. Geralmente elas só mudam quando veem nisso um profundo significado pessoal. E como a primeira transformação da governança acontece no indivíduo e no exercício de seu poder, são vistos muitos consultores nessa área atuando quase como psicólogos na solução de conflitos pessoais.

2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

Steinberg et al. (2003) afirmam que o objetivo dos empresários brasileiros ainda é maximizar o controle acionário. Se existir um negócio que propicie lucros maiores, mas que exija a abertura ou diluição do controle da empresa, a maioria dos empresários opta por ficar de fora - preferem ter 100% ou 51% de uma empresa pequena a ter 15% de uma empresa maior. Sendo que, conforme visto anteriormente, o desenvolvimento da GC nas nações em desenvolvimento está mais ligado a companhias abertas, onde tem suas ações negociadas em bolsa, o processo de absorção destas novas práticas acaba acontecendo de forma mais devagar.

Segundo Souza (2005), a governança corporativa despontou em um ambiente cultural, econômico e jurídico distinto do Brasil. Ela se desenvolveu como um sistema legal fundado na tradição e nos costumes, com base na jurisprudência. Por isso a sua assimilação pelo direito brasileiro encontra obstáculo na inadequação entre o sistema legal do qual provém e o sistema legal adotado no país, baseado em normas escritas, sistematizadas em lei, consideradas fonte primária de direito.

“Daí a dificuldade de se assimilar a governança corporativa por simples transposição dos princípios do instituto para o nosso direito. Essa dificuldade tangencia a impossibilidade, pois, se no sistema legal anglo-saxônico os princípios se incorporam ao direito independentemente da elaboração legislativa, podendo ser aplicado diretamente, o sistema aqui vigente não o permite, exigindo a consubstanciação dos costumes e dos princípios em lei, para que sejam usados como fonte primária de direito.”
(SOUZA, 2005, p. 9)

Afirmam Silva e Leal (2007) que o mercado de ações no Brasil é um dos maiores mercados emergentes e a economia brasileira está entre as dez mais do mundo. Por isso, apesar dos obstáculos observados acima, o país vem sofrendo mudanças com relação às práticas de governança corporativa, uma vez que as

companhias foram forçadas a ficar mais competitivas com a abertura do mercado e com a privatização das estatais nos anos 1990.

À medida que os investidores dos países desenvolvidos aumentaram seus investimentos fora de suas fronteiras, em razão da saturação de seus mercados domésticos, passaram a pressionar os mercados de ações dos países emergentes, como o Brasil, exigindo assim sua modernização, mediante a adoção de práticas protetivas dos direitos dos investidores, coloca Souza (2005). Por esse motivo os princípios de GC alcançaram as economias em desenvolvimento.

Além disso, os investidores institucionais e estrangeiros se tornaram mais ativos. Muitos grupos industriais se deram conta de que parcerias podiam ser uma boa estratégia para combater esse cenário. A importância de um sistema de governança corporativa que promovesse relações saudáveis e transparentes entre acionistas controladores, gerentes, acionistas externos e credores é evidente atualmente.

2.7 EFEITOS DO SISTEMA DE GOVERNANÇA

Segundo Silva (2006A), as empresas, quando implantam o sistema de governança contemplam com inúmeros benefícios, tais como:

- Para os investidores, melhoria no processo de acompanhamento e fiscalização bem como maior segurança quanto aos seus direitos societários gerando assim diminuição de riscos;
- Para as próprias empresas, melhoria da imagem institucional, valorização das ações e conseqüentemente maior procura pelas suas ações e também menor custo de capital.

Pesquisa promovida em 2002 pela consultoria internacional McKinsey e intensamente debatida entre especialistas em governança corporativa revelou que investidores profissionais de instituições com mais de 3,3 trilhões em ativos mostram disposição para pagar valores adicionais de 24% em média a aquisições ou aplicações em empresas brasileiras que promovem manter boas práticas.

É visível que a governança corporativa traz bons resultados para a organização principalmente no quesito geração de valor contribuindo assim para a

sua perenidade. Além disso, cria regras que contribuem na solução dos conflitos de agencia respeitando sempre os princípios da transparência e equidade.

Para Steinberg et al. (2003) governança corporativa é um dos melhores recursos de equacionamento estratégico, é uma forma de tornar concreta a ética na vida empresarial.

Para Paulo Villares, presidente do IBGC (período de 2001/2003) uma organização pode ter os melhores princípios de ética e não ter boa governança. Já a recíproca não é verdadeira. A adoção de boas práticas de governança significa também a adoção de princípios éticos.

2.7.1 Criação de Valor

As boas práticas sociais das empresas constituem aspectos de estratégia que tem como objetivo a criação de valor para a empresa. Isso porque tais ações positivas acabam chamando a atenção da opinião pública, dos clientes, consumidores e governo. Sendo assim, essa é a lógica positiva que direciona a preocupação socialmente responsável das organizações.

Segundo Coral (2002), competir pelo menor preço já foi a estratégia adotada pelas empresas. No entanto, com as mudanças em sentido global, além dos fatores econômicos, estruturais e climáticos, outros começam a fazer parte da responsabilidade das empresas, que são as questões socioambientais. A estratégia baseada na eficiência não assegura mais, por si só, vantagens sustentáveis por longo tempo. Sendo assim, Sanches (2000) fala que a proteção ambiental e a preocupação social passam a fazer parte dos objetivos de negócios, e isso não é mais encarado como um adicional de custo, mas como uma possibilidade de lucro, em um quadro de ameaças e oportunidades para a empresa.

Além disso, a reputação das empresas para o comportamento ético é parte do valor de sua marca ou nome. Por exemplo, o que pode poderia acontecer se uma grande multinacional fosse flagrada utilizando mão de obra escrava? Descoberto o fato, rapidamente a notícia vazaria em tempo real por qualquer veículo da mídia. Conseqüentemente as ações desta empresa despencariam e esse seria um primeiro reflexo de uma cadeia de fatos que levariam a conflitos com fornecedores, cliente, sanções legais e etc.

Conforme Machado Filho (2006), os argumentos que suportam as ações sociais são baseados em argumentos éticos ou em instrumentos racionais. Os éticos relacionam-se com princípios religiosos, filosóficos e sociais que sugerem o comportamento socialmente responsável das organizações pelo simples fato de que é moralmente correto agir de tal forma.

Já os argumentos racionais alegam que, a longo prazo, haverá benefícios para a empresa que tiver ações de responsabilidade social. Tais argumentos baseiam-se na ideia de que, a responsabilidade social pode minimizar riscos de perda de reputação e explorar oportunidades de diferenciação em relação a concorrência menos “socialmente responsável”.

No ambiente empresarial, a percepção de que o exercício da responsabilidade social pode trazer retorno à empresa é crescente. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social divulgou um relatório relacionando empresas e responsabilidade social, assinalando a possível existência de ganhos de reputação positiva.

“Na visão de governança corporativa exclusivamente direcionada para a performance financeira, o exercício da responsabilidade social pode ser entendido, à primeira vista, como um custo adicional para as empresas, seus sócios e acionistas, pois são recursos que de outra maneira seriam reinvestidos ou distribuídos na forma de lucros e dividendos. Todavia, a adoção de uma postura pró-responsabilidade social parece indicar que há ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, tais como a melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganho de participação de mercado e diminuição de instabilidade institucional e política locais, entre outros” (BNDES, 2000, p. 6).

Conforme colocação do BNDES, os recursos investidos nas ações responsáveis corporativas, em um primeiro momento, podem ser considerados como custos. Entretanto, com o passar do tempo, tais atitudes contribuem para a imagem da empresa, aumentando assim seu valor e gerando maior confiabilidade dos investidores. Isso resulta em diminuição do custo ao acesso de capital.

2.7.2 Reputação Corporativa

Segundo Machado Filho (2006), a reputação é o status moral e socioeconômico de uma empresa, sendo que este é produto de um processo

competitivo no qual a firma sinaliza suas características distintas para o público (interno e externo à empresa). Desta forma, capital reputacional é aquela porção do valor de mercado da empresa que pode ser atribuída à percepção da firma como uma corporação de boa conduta no mercado.

Para ele, com a intensificação do processo de integração dos mercados, em muitas situações o fator determinante para a sobrevivência das empresas é a sustentação de uma reputação favorável. Sendo assim, os recursos intangíveis emergem como fatores chave da competitividade.

Em outras palavras, atualmente, dada a maior facilidade tecnológica e mercadológica de replicação de práticas e condutas, o fator de diferenciação para a obtenção de vantagens competitivas passa a ser a percepção do público sobre a reputação da empresa.

“Cada vez mais, uma maior parcela do esforço estratégico despendido pelos principais executivos está sendo direcionada para o gerenciamento da identidade corporativa e o monitoramento da reputação de suas empresas, visando manter, conquistar ou reconquistar essa reputação” (MACHADO FILHO, 2006, p. 51).

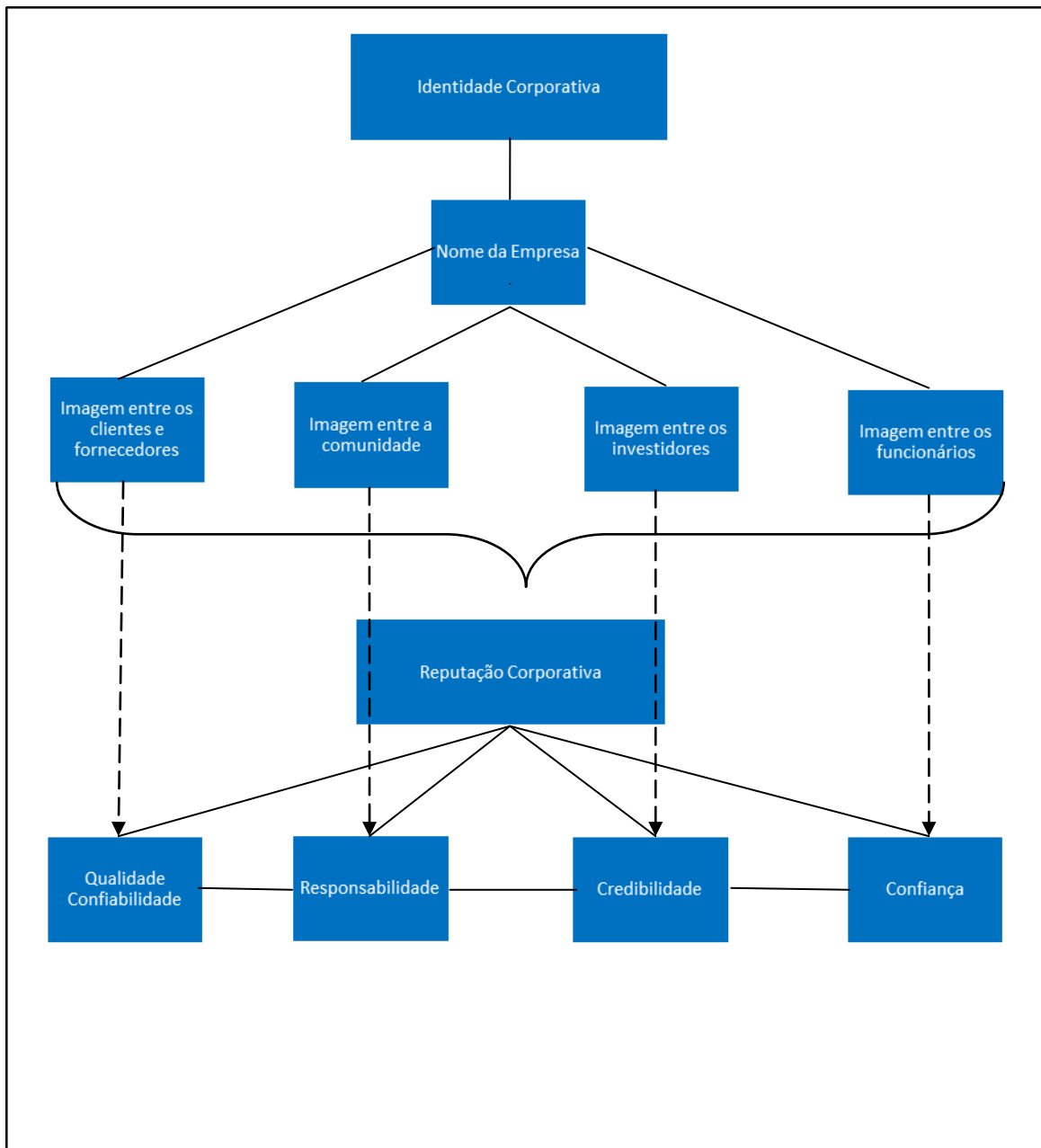
A preocupação dos empresários decorre da crescente exposição das empresas à opinião pública, pelos veículos de comunicação, que transmitem informações aos locais mais remotos em tempo real, ajudando a disseminar uma boa reputação ou destruí-la em um curtíssimo período de tempo. O empresário que desconsiderar o papel da reputação em um mercado exigente poderá cometer erros irreparáveis.

Isso porque uma reputação favorável pode agregar valor a firma e sendo assim comunicar aos consumidores/clientes a qualidade do mix de produtos da empresa, permitindo-lhe exercer preços Premium. A boa imagem da empresa também pode fazer com que os funcionários tenham autoestima elevada, o que se traduz em maior produtividade e, ainda, facilitar o acesso a condições melhores de crédito.

A identidade corporativa é definida por Machado Filho (2006) como o conjunto de princípios e valores dos gestores e funcionários da empresa. No dia-a-dia da organização a identidade corporativa aparece na forma das práticas administrativas empregadas nas suas relações internas e externas.

Segundo a Figura 2, a organização tem a sua identidade corporativa onde criam-se imagens mentais que levam à formação da reputação corporativa na percepção das pessoas.

Figura 2 Inter-relação entre identidade e reputação corporativa



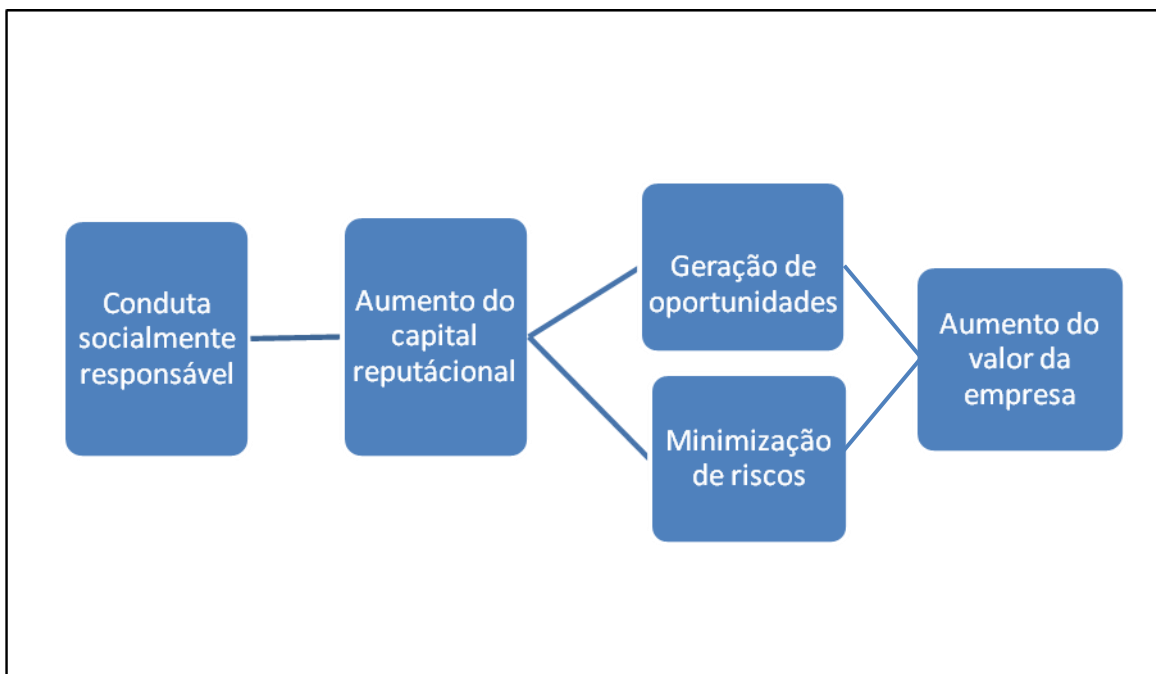
Fonte: Adaptado de Fombrun (1996) *apud* Machado Filho (2006, p. 54)

Os fatores que levam à construção de tal reputação podem ser agrupados em quatro constituintes:

- Qualidade/Confiabilidade – os clientes e fornecedores percebem qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa gerando assim confiança.
- Responsabilidade – a comunidade vê a responsabilidade da empresa para com a sociedade em geral.
- Credibilidade – os investidores dão maior credibilidade para a organização com relação a cumprimento de contratos.
- Confiança – os colaboradores sentem confiança na empresa pela percepção de solidez e integridade.

Sendo assim, existe de fato a lógica do aumento do valor da empresa a partir das ações socialmente responsáveis. Podem não afetar diretamente o desempenho financeiro, mas afetam o capital reputacional e, conseqüentemente, o valor financeiro dos ativos intangíveis. Segue abaixo (Figura 3) esquema da criação de valor a partir da conduta socialmente responsável.

Figura 3 Modelo de criação de valor a partir da conduta socialmente responsável



Fonte: Fombrun (1996) *apud* Machado Filho (2006, p. 54)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é qualitativa, pois busca compreender os processos internos da empresa a fim de abordar o tema bem como solucionar o problema proposto. De acordo com Appolinário (2012), apud Martins e Bicudo (1989), antes de definir se uma pesquisa é qualitativa ou quantitativa deve-se esclarecer a diferença entre fato e fenômeno.

O fato refere-se a qualquer evento que possa ser mensurável e, por tanto, passível de ser investigado cientificamente. O fenômeno por outro lado, pode ser entendido como a interpretação subjetiva que se faz dos fatos. Sendo assim as pesquisas quantitativas seriam aquelas que lhe dariam com os fatos, enquanto as pesquisas qualitativas lhe dariam como fenômenos.

A pesquisa qualitativa é definida por Brevidei e Sertório (2010) apud Minayo (2006) como aquela que esta voltada a estrutura social do fenômeno e preocupa-se com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como finalidade analisar e descrever as práticas de governança corporativa de uma multinacional italiana do segmento de pneus. Para Appolinário (2012), quando uma pesquisa busca descrever uma realidade, sem nela interferir, damos a ela o nome de pesquisa descritiva. Quando, por outro lado uma pesquisa busca explicar as causas de determinado evento, manipulando-se deliberadamente algum aspecto dessa realidade, é chamada pesquisa experimental.

A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados. Os dados precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito. A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, dentre as quais se destacam:

- Estudos descritivos - Trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.

- Pesquisa documental - São investigados documentos com propósitos de descrever e comparar os usos e costumes, tendências, diferenças e outras

características. As bases documentais permitem estudar tanto a realidade presente como o passado, com a pesquisa histórica.

- Estudo de caso - É a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo para examinar aspectos variados de sua vida.

- Pesquisa de motivação - Busca saber as razões inconsciente e ocultas que levam, por exemplo, o consumidor a utilizar o determinado produto ou que determina certos comportamentos ou atitudes.

- Pesquisa de opinião - Procura saber atitudes, pontos de vistas e preferências das pessoas a respeito de algum assunto, com o objetivo de tomar decisões.

Neste tipo de pesquisa o pesquisador descreve, narra algo que acontece, ao passo que, na pesquisa experimental, tenta explicar porque algo acontece, ou seja, busca determinar a causa dos eventos. Em síntese, a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade.

Compreendem os procedimentos aplicáveis a esta pesquisa:

- Estudo bibliográfico, pois se voltará a livros, teses e outras publicações da área;

- Pesquisa documental, pelo fato de buscar analisar documentos internos da empresa e;

- Estudo de caso, onde explanará o tema proposto utilizando-se dos dados verídicos de uma empresa.

Além disso, faz parte também do presente trabalho a pesquisa participante, onde haverá interação continua da acadêmica com toda a estrutura funcional da instituição.

Neste trabalho foram obtidos os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa através de análise de documentos, entrevistas com colaboradores da organização bem como estudo das informações da empresa em demais meios corporativos.

A firma Cervo et al (2007) que a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Segundo Gurgacz (2007) a pesquisa bibliográfica caracteriza-se pela busca de conhecimentos a partir do que já esta publicado sobre o tema a ser

investigado. Ela permite ao pesquisador adquirir conhecimento teórico suficiente para explicar o problema da pesquisa.

Esta pesquisa é classificada, portanto, como bibliográfica, onde busca-se evidenciar os conceitos existentes na literatura sobre o tema abordado, e também estudo de caso em uma empresa real do mercado, visando confrontar a teoria com a prática para sanar o problema proposto.

4 ESTUDO DE CASO – MULTINACIONAL DO SEGMENTO DE PNEUS

O estudo de caso foi realizado em um grupo de empresas do segmento pneumático. Focando a governança no sentido socioambiental, estudou-se a organização da corporação com ênfase nas unidades da América Latina (Latam).

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto do presente estudo de caso é uma multinacional do seguimento de pneus que iniciou suas primeiras atividades há mais de um século na Itália, mais especificamente no ano de 1872, e por isso tem seu histórico ligado ao próprio desenvolvimento do setor automotivo. Ela possui 22 (vinte e duas) unidades industriais espalhadas em 13 (treze) países – Alemanha, Itália, Reino Unido, Brasil, Argentina, Venezuela, México, Estados Unidos, Romênia, Turquia, Rússia, Egito e China, além de manter atividades comerciais em mais de 160 (cento e sessenta) países.

Quinta maior marca de pneus em vendas no mundo e líder no segmento *premium* com elevado conteúdo tecnológico, encontram-se dentre os *business* da empresa pneus para:

- Automóveis (carros de passeio, 4x4 e vans);
- Moto (pista, estrada, *custom* e *off-road*);
- Caminhão & ônibus;
- Agricultura (tratores, colheitadeiras e implementos);
- OTR (máquinas carregadeiras, motoniveladoras, scrapers, *earthmoving* e compactadores);
- Indústria (empilhadeira industrial e portuária);

- Competições (Formula1, Stock Car, GT Brasil, Brasileiro de Marcas, Fórmula 3 Sudam, Spyder Race, Mitsubishi Cup, Mitsubishi Motorsports, Mitsubishi Outdoor, Copa Troller, Superbike Series, Arena Cross, Goiano de Motovelocidade, Paranaense de Motovelocidade, Brasiliense de Motovelocidade, Copa Paraná de Motovelocidade, Capixaba de Motovelocidade, Racing Day Nordeste, dentre outras).

4.2 MISSÃO E VISÃO

A missão da organização consiste em desenvolver produtos inovadores em termos de qualidade, segurança e respeito pelo meio ambiente e sustentabilidade, capazes de satisfazer as demandas dos clientes, bem como de todos os outros *stakeholders*, através da capacidade do grupo para a investigação e inovação e as competências dos recursos humanos.

Faz parte da visão da companhia considerar a qualidade e a excelência como elementos distintivos que possam tornar os produtos exclusivos, e fazer do trabalho do grupo um ponto constante de referência no contexto global, além de ser reconhecida como excelência na gestão de pessoas.

4.3 TÍTULOS, PREMIOS E CONQUISTAS

A empresa recebeu uma série de reconhecimentos tanto nacionais quanto internacionais nos últimos 3 (três) anos, dentre os principais encontram-se:

- JP Power;
- Dow Jones Sustainability Indexes;
- Innovation Technology exhibition;
- Editora Abril como a marca de pneus preferida dos consumidores;
- Hall Of Fame – John Deere;
- Folha Top Of Mind;
- Melhor fornecedora de pneus pelas montadoras Toyota, Honda, Fiat e Volkswagen;
- Reputation Institute – empresa com maior reputação junto aos consumidores do mercado brasileiro.

4.4 CÓDIGO DE ÉTICA

A identidade do Grupo fundamenta-se historicamente em um conjunto de valores que ao longo dos anos permitiram consolidar e enriquecer a cultura empresarial do mesmo, tendo em vista o crescimento sustentável como causa determinante para um desenvolvimento responsável, de longo prazo e capaz de satisfazer o interesse de todos os *stakeholders*. O Código de Ética abrange tais valores e é amplamente divulgado para que seja do conhecimento de todos os empregados e para que cada um possa consultá-lo no seu dia a dia, pois trata-se de um importante instrumento de gestão essencial a eficácia de todo o processo normativo.

Com uma grande tradição industrial, a organização objeto do presente estudo de caso é hoje uma das líderes mundiais na produção de pneus e uma das protagonistas internacionais em todos os setores em que atua. O desenvolvimento, ao longo dos anos, levou a empresa a uma dimensão internacional, combinada com raízes profundas nas diversas comunidades locais em que atua. A força competitiva do grupo está nas competências profissionais dos recursos humanos, nas capacidades tecnológicas e de pesquisa, e na qualidade e na constante atenção às exigências dos clientes. Esses fatores permitem fabricar e comercializar produtos de alta qualidade e atuar, com sucesso, nas várias localizações e nos diversos seguimentos do mercado internacional.

A disposição para a inovação e a capacidade de antecipar as transformações industriais favorecem o constante melhoramento da qualidade e do impacto ambiental e social também por meio do desenvolvimento de novos produtos e soluções no setor da “economia verde”. A excelente Governança Corporativa do grupo, reconhecida internacionalmente, representa um comprometimento prioritário e diário da Diretoria. O estilo empresarial visa a um melhor equilíbrio entre assumir pessoalmente as responsabilidades e trabalhar em equipe, e entre a concentração das orientações estratégicas e a descentralização das responsabilidades operacionais locais. O crescimento contínuo fundamenta-se numa criação de valor coerente, em favor dos acionistas e dos investidores em geral, e no respeito ao interesse de todos os que colaboram com a companhia.

4.4.1 Valores

Segue abaixo os valores do grupo, praticados em todas as plantas dos países em que atua.

- **Lealdade e Seriedade:** atuar de forma séria e leal no exercício profissional, em todas as relações mantidas dentro e fora do ambiente de trabalho.
- **Transparência:** representar de forma clara, exata e pontual os interesses da empresa e os resultados econômicos/financeiros, dentro e fora do grupo. Estimular o debate de ideias, mesmo discordando de seus superiores hierárquicos, em nome de uma possível alternativa mais apropriada. Aceitar opiniões diferentes e incentivar a mudança, trocar informações em todos os níveis da organização.
- **Crescimento Sustentável:** atuar para garantir um desenvolvimento responsável de longo prazo, ciente das relações e das interações existentes entre os aspectos econômico, social e ambiental, levando em conta as consequências que uma decisão tomada num destes âmbitos pode acarretar para os demais. Buscar a liderança na pesquisa e no desenvolvimento de tecnologias e produtos “verdes”, antecipando a necessidade do mercado, com a consciência de que a ação de hoje terá efeitos positivos sobre o mundo de amanhã. Combinar criação de valor, avanços da empresa, atenção aos grupos de interesse (*stakeholders*), aumento dos padrões de vida e qualidade do meio ambiente.
- **Foco no Cliente:** compreender o mercado no qual a companhia opera e levar em conta o impacto das próprias ações e condutas no cliente. Aproveitar todas as ocasiões oferecidas no trabalho, em relação ao cliente, para antecipar-se às suas necessidades.
- **Responsabilidade e Foco nos Resultados:** buscar com determinação os resultados, comprometendo-se pessoalmente na definição dos programas, no monitoramento de seus avanços e na geração de resultados concretos.
- **Excelência Profissional:** utilizar o conhecimento técnico para obter os melhores resultados. Trabalhar com método e paixão, respeitando as regras.
- **Inovação:** ser o primeiro a imaginar soluções radicalmente novas em termos de produto/serviço/processo, que possam ser efetivamente implementadas.

Visar a excelência e não aceitar como satisfatórios os padrões comuns. Buscar sempre oportunidades para melhorar os processos e os sistemas existentes.

- **Qualidade e Desempenho:** garantir a máxima qualidade dos produtos, a excelência dos sistemas e dos processos de produção. Visar constantemente o atendimento às necessidades dos clientes em termos de serviços e segurança.

- **Integração:** estar ciente de como um comportamento específico faz parte de um quadro mais amplo de relações. Colaborar dentro e entre as funções da empresa e nas diversas localizações geográficas rumo a um objetivo comum. Aumentar a eficiência e impulsionar a mudança, reduzindo o máximo possível a duplicação dos esforços.

- **Velocidade:** compreender a urgência da busca de soluções que satisfaçam as exigências das partes interessadas (*stakeholders*), antecipando suas necessidades. Reagir prontamente às exigências de melhoramento, identificando a solução mais apropriada, de forma eficaz.

O Grupo tem como premissa o respeito integral ao código de ética, pois a diretoria assume que o sucesso da organização não pode vir antes da ética na condução dos negócios. Sendo assim, a empresa:

- Visa à excelência e à competitividade dentro do mercado, oferecendo aos seus clientes produtos e serviços de qualidade, que atendem de forma eficiente às suas necessidades;

- Garante a todas as partes interessadas (*stakeholders*) transparência em suas ações, mantendo a exigência de confidencialidade necessária na condução dos negócios e na garantia da competitividade. Para tal, os destinatários do código devem garantir a máxima confidencialidade a respeito das informações obtidas ou utilizadas em função ou por ocasião do desempenho de suas tarefas;

- Compromete-se em promover uma concorrência leal, considerada fundamental ao próprio interesse e de todos os que operam no mercado, dos clientes e das demais partes interessadas;

- Declara-se contrária e condena as condutas ilícitas e incorretas usadas para atingir objetivos econômicos estabelecidos, que só poderão ser alcançados por meio da excelência do desempenho quanto à qualidade, sustentabilidade econômica, social e ambiental;

- Apoia e valoriza seus recursos humanos;

- Busca o respeito do princípio de iguais oportunidades no ambiente de trabalho, sem discriminação de sexo, estado civil, orientação sexual, credo religioso, opiniões políticas e sindicais, cor, raça, nacionalidade, idade ou estado de saúde.

4.4.2 Princípios de Conduta

Dentre os seus principais princípios de conduta – ações diárias, voltadas a todo e qualquer tema que envolva os negócios, a empresa:

- Busca e promove a garantia dos direitos humanos declarados em nível internacional;
- Usa os recursos de forma responsável, visando alcançar um desenvolvimento sustentável, respeitando o meio ambiente e os direitos das gerações futuras;
- Não aceita a corrupção de qualquer natureza, em qualquer jurisdição, até mesmo onde tal atividade seja admitida, tolerada ou não proibida pela lei. Para tal, os destinatários do código não poderão oferecer presentes ou prestar outras gentilezas que possam representar violação de normas que infrinjam o código, ou que ainda possam, se públicos, constituir prejuízo mesmo que apenas à imagem do grupo;
- Garante e protege o patrimônio empresarial, equipando-se, se necessário, de ferramentas para prevenir fenômenos de apropriação indevida, furto e fraude em prejuízo do grupo;
- Condena a busca de interesses pessoais e/ou de terceiros em detrimento dos interesses da sociedade;
- Como componente ativo e responsável das comunidades nas quais opera, tem um comprometimento com o respeito, dentro da empresa e nas relações com o mundo externo, das leis vigentes nos países onde desempenha a própria atividade;
- Implementa os instrumentos organizacionais destinados a prevenir a violação de normas e princípios de transparência, seriedade e lealdade por parte de seus empregados e colaboradores, e vigia seu cumprimento e a sua concreta implementação.

4.4.3 Sistema de Controle Interno

A eficiência e a eficácia do sistema de controle interno são uma condição fundamental para que as atividades da empresa sejam desempenhadas respeitando as regras e os princípios do código de ética. O sistema de controle interno é o conjunto de ferramentas, atividades, procedimentos e estruturas organizacionais, voltado a garantir, mediante um processo integrado de identificação, medição, gestão e monitoramento dos principais riscos, os seguintes objetivos:

- A eficácia e a eficiência das atividades empresariais, garantindo a rastreabilidade de ações e decisões;
- A confiabilidade das informações relativas à contabilidade e à gestão;
- O respeito às leis e regulamentos;
- A garantia da integridade do patrimônio empresarial.

Para tal, os destinatários do código são chamados a contribuir com o contínuo melhoramento do sistema de controle interno. Os órgãos de controle e de fiscalização, a Auditoria Interna e a Auditoria Externa, no desempenho de suas atividades e no que for de sua competência, têm acesso direto, completo e incondicional a todas as pessoas, atividades, operações, documentos, arquivos e bens empresariais.

4.4.4 Partes Interessadas

O Grupo adota uma abordagem *multi-stakeholders*, isto é, busca um crescimento sustentável e duradouro, visando atender às expectativas de todos aqueles que interagem com o grupo e suas empresas.

4.4.4.1 Acionistas , Investidores e Comunidade Financeira

As relações da empresa com todas as categorias de acionistas, investidores institucionais e privados, analistas financeiros, agentes de mercado e, de modo geral, com a comunidade financeira, apoiam-se na máxima transparência, no respeito aos princípios de precisão, presteza e igualdade de acesso à informação, tendo em vista favorecer uma correta avaliação dos ativos do grupo.

4.4.4.2 Meio Ambiente

A companhia administra suas atividades no respeito ao meio ambiente e à saúde pública. Suas opções, quanto aos investimentos e aos negócios, estão em conformidade com o respeito ao meio ambiente, numa perspectiva de crescimento eco-compatível mesmo mediante à adoção de tecnologias específicas e métodos de produção que – se sustentáveis do ponto de vista financeiro e operacional – sejam aptos a reduzir o impacto ambiental de suas atividades, mesmo além dos limites estabelecidos pelas normas vigentes.

O Grupo governa as suas atividades com o auxílio de sistemas de gestão ambiental certificados; adota métodos e tecnologias produtivas visando reduzir os desperdícios e preservar os recursos naturais; e avalia os impactos ambientais diretos e indiretos de seus produtos e serviços. O Grupo colabora ainda com as principais organizações nacionais e internacionais, com o intuito de promover a sustentabilidade ambiental, local e global.

4.4.4.3 Clientes

A empresa tem como base na excelência dos produtos e dos serviços oferecidos a constante inovação, com o objetivo de antecipar as necessidades de seus clientes e atender a seus pedidos com uma resposta imediata e competente, com uma conduta honesta, amável e de grande colaboração.

4.4.4.4 Recursos Humanos

A organização reconhece a importância dos recursos humanos, com a certeza de que o elemento principal de sucesso de cada empresa é constituído pela contribuição profissional das pessoas que nela trabalham, num clima de lealdade e confiança entre as duas partes. O grupo preserva a saúde, a segurança e a higiene nos locais de trabalho, mediante sistemas de gestão em constante melhoramento e evolução, e mediante a promoção de uma cultura da segurança e da saúde apoiada

na prevenção e na exigência de administrar, de maneira eficaz, os riscos profissionais.

Ao desempenhar a atividade econômica, a empresa considera fundamental respeitar os direitos dos trabalhadores. A gestão das relações trabalhistas visa garantir, principalmente, oportunidades iguais, favorecer o crescimento profissional de todos e valorizar as diferenças em favor de um ambiente de trabalho multicultural.

4.4.4.5 Fornecedores e Colaboradores Externos

Os fornecedores e os colaboradores externos desempenham um papel fundamental no melhoramento da competitividade geral da empresa. As relações do grupo com os fornecedores e os colaboradores externos, tendo em vista a máxima vantagem competitiva, apoiam-se na lealdade, na imparcialidade e no respeito às iguais oportunidades para todos os envolvidos. Os fornecedores e colaboradores externos da empresa também deverão respeitar as disposições e os princípios previstos no código de ética.

4.4.4.6 Comunidade externa

O grupo mantém com as autoridades públicas locais, nacionais e supranacionais, relações baseadas na plena e eficiente colaboração, transparência, respeito às mútuas autonomias, aos objetivos econômicos e aos valores que constam do código. Desejando contribuir com o bem-estar econômico e com o crescimento das comunidades nas quais atua, oferecendo serviços eficientes e tecnologicamente avançados.

A companhia defende e, se necessário, patrocina iniciativas sociais, culturais e educacionais voltadas para a valorização das pessoas e o melhoramento de suas condições de vida. Sendo que não oferece contribuições, vantagens ou presta gentilezas a partidos políticos ou organizações sindicais dos trabalhadores, ou a seus representantes ou candidatos, mantendo-se o cumprimento das normas aplicáveis.

4.4.4.7 Concorrentes

O grupo reconhece que uma concorrência correta e leal constitui elemento fundamental para o desenvolvimento da empresa e do mercado e administra as próprias atividades promovendo uma competição baseada na inovação, na qualidade e no desempenho dos próprios produtos. As empresas e todos os empregados do grupo deverão evitar quaisquer práticas comerciais incorretas e, de modo algum, a convicção de que agir em vantagem da empresa possa justificar a adoção de uma conduta contrária a estes princípios.

A organização compromete-se a adotar procedimentos apropriados, regulamentos ou disposições voltados a garantir que os valores afirmados no seu código de ética reflitam na conduta concreta do grupo e de seus empregados e colaboradores. A violação dos princípios e dos conteúdos do código poderá configurar descumprimento do regulamento interno da empresa, do qual faz parte integrante, de obrigações trabalhistas e/ou contratuais e cujos responsáveis poderão ser sujeitos às medidas legais cabíveis, conforme disposto em lei, acordos coletivos e contratos.

4.5 GRUPO NA AMÉRICA LATINA

O grupo possui na América Latina sete fábricas, seis centros de montagem, um centro de pesquisa e desenvolvimento, um campo de provas e mais de quinhentos pontos de venda, conforme segue abaixo:

- Brasil – cinco fábricas (3 em São Paulo, 1 na Bahia e 1 no Rio Grande do Sul); um centro comercial (São Paulo); um centro de pesquisa e desenvolvimento (São Paulo); um centro de logística (São Paulo); um campo de provas (São Paulo) e quatro centros de montagem (2 em São Paulo, 1 na Bahia, e 1 em Minas Gerais).
- Argentina – uma fábrica, um centro comercial, um centro de logística e um centro de montagem.
- Venezuela – uma fábrica, um centro comercial e um centro de logística.

Além disso, a empresa possui também duas empresas controladas especializadas em:

1) Movimentação de carga e descarga e expedição de produtos do centro de distribuição. (Presente em todas as unidades no Brasil).

2) Revenda oficial da marca. (Presente em 14 estados, formando um total de 48 lojas).

4.5.1 Governança Corporativa na América Latina

A empresa atua na América Latina com responsabilidade econômica, social e ambiental, sendo que estes 3 formam a base da gestão do grupo. “É uma decisão adotada pela companhia para a condução dos negócios, amparada em uma estratégia de crescimento com foco na sustentabilidade.” – afirma o diretor de assuntos corporativos Latam.

4.5.1.1 Responsabilidade Ambiental - Produção Responsável

Na condução de suas atividades, a organização adota um avançado sistema de Gestão de Sustentabilidade, que permite o gerenciamento, com qualidade e excelência, dos impactos econômicos, sociais e ambientais ligados aos seus processos produtivos e serviços, em todas as fábricas. Nesse âmbito, a companhia direciona seus esforços para a inovação, em um modelo de sustentabilidade que tem como base o Pacto Global das Nações Unidas, do qual a empresa é signatária desde 2004.

Um indicador do direcionamento da empresa para a produção responsável é a obtenção de todas as certificações exigida pelo mercado relacionadas às questões ambientais e de segurança e saúde ocupacional. A companhia detém as seguintes certificações:

- ISSO 9001 (Gestão da Qualidade),
- ISSO 14001 (desde 1998),
- OHSAS 18001 (Meio Ambiente e Saúde; desde 2001, em todas as plantas da América Latina, com exceção de Guacara, na Venezuela) e
- ISO/TS 16949 (Gestão de Qualidade Automotiva).

4.5.1.1.1 Linha de Pneus Verdes

Um exemplo claro sobre a preocupação sustentável da corporação é a linha de pneus Green Performance, primeira família de pneus verdes lançada no mercado, em 2011, que tem como foco a redução da emissão de gases poluentes no processo produtivo. Essa atitude deverá contribuir para a meta mundial de redução das emissões de CO₂ em 25% até 2015.

O grande diferencial desta nova linha de pneus é a substituição de uma matéria prima comum, por outra ecológica – a sílica. Este novo componente está ainda em desenvolvimento e sua fabricação é exclusiva da empresa (nenhuma outra concorrente fabrica esse tipo de componente). A sua produção consiste no reaproveitamento da casca de arroz do sul do Brasil.

A redução da emissão de CO₂ na atmosfera é resultado do menor consumo de combustível gerado pela sílica – calcula-se uma média de 6%. Além disso é reduzido também a emissão de ruídos, em até 30%. Outro ponto importante é o desempenho constante do pneu ao longo de toda a sua vida útil. Esta nova linha de pneus atende mais de 75% dos veículos existentes no mercado brasileiro e é importante ressaltar que o tempo para compensar a diferença de preço entre um pneu comum e um pneu verde é de apenas 40 dias.

4.5.1.1.2 Pós-consumo: destinação correta

A companhia atende, à resolução ambiental 416/09 do conselho nacional do meio ambiente (Conama), onde é feita a destinação ambientalmente correta dos pneus. Estima-se que 64% são utilizados na cogeração de energia para as indústrias de cimento e 36% são utilizados na produção de asfalto borracha, solados de sapato, borrachas de vedação, dutos pluviais, pisos industriais e tapetes para automóveis.

4.5.1.1.3 Uso Inteligente da Água

A empresa tem no uso racional da água uma de suas principais premissas. O recurso natural é utilizado no resfriamento das máquinas dos

equipamentos, na produção de vapor e no resfriamento da borracha em algumas etapas do processo produtivo.

Em linha com sua Política Ambiental, a empresa adota, em sua rotina, a conservação da água, por meio da redução do uso e da melhoria operacional dos equipamentos e processos; o reuso, por meio da recuperação da água com alteração de qualidade.

As fábricas brasileiras contam com estações de tratamento de influentes (ETE) e estações de tratamento de água (ETA), para tratar os influentes e a água usados no processo produtivo. Na unidade de Campinas, o sistema de reutilização de influentes atinge o seu ápice em 2011, ao obter 100% de reaproveitamento da água, e a redução, em 35% da captação de água do rio Capivari, principal fonte desse recurso na fábrica.

4.5.1.2 Responsabilidade Social - Colaboradores

Além de oferecer produtos com excelência em qualidade e tecnologia, o bem estar dos colaboradores da organização é motivo de grande atenção. A empresa tem como premissa o investimento na equipe, como impulsionadora do bom desempenho da companhia. A crença no valor das pessoas está alinhada aos valores que norteiam a gestão do grupo. A atenção em todos os âmbitos que envolvem os empregados segue uma política de responsabilidade social já consolidada, por meio de gestão qualificada dos profissionais e atividades específicas para o público interno.

4.5.1.3 Responsabilidade Social - Comunidade

Para a companhia, o bom relacionamento com a comunidade é tão importante quanto apresentar ao mercado produtos de qualidade. Por isso, o grupo apoia diversas ações e projetos voltados para a comunidade por meio da difusão da cultura, da preservação do meio ambiente, do incentivo à prática de esporte e da inserção social de crianças e jovens carentes nas comunidades em que atua. Segue abaixo algumas das principais iniciativas da empresa neste sentido.

- Mozarteum Brasileiro – apoio ao Mozarteum, organizador de apresentações das maiores orquestras internacionais de música clássica. O mesmo também promove programas de treinamento de novos talentos e projetos de integração social através da música.
- Museu de Artes Moderna de São Paulo (MAM) – patrocínio ao Museu de Arte Moderna de São Paulo, um dos mais importantes museus da América Latina. O apoio da empresa permite ao museu realizar atividades culturais, educacionais e sociais, tais como exposições no Brasil e no exterior, atendimento a alunos da rede pública e privada, atendimento a portadores de necessidades especiais etc.
- Orquestra Brasileira do Auditório (OBA) – A empresa patrocinou em 2010 duas apresentações ao ar livre da Orquestra Brasileira do Auditório, localizada no Parque do Ibirapuera. Os músicos da orquestra são estudantes da escola de música do auditório, que oferece cursos gratuitos para jovens. A primeira apresentação contou com a participação de Fabiana Cozza e Quinteto em Branco e Preto. A segunda, com Jair Rodrigues.
- Peças Teatrais - apoio a diversas peças teatrais: O Homem, a Besta e a Virtude (Luigi Pirandello); Mambo Italiano (Steve Galluccio); Os Boêmios de Adoniran (Juliana Lucilha); Tempo de Comédia (Alan Ayckbourn) e Um Dia Quase Igual aos Outros (Dario Fo).
- Ópera na Escola - este projeto permite a estudantes e à população de baixa renda terem acesso à música erudita e ao gênero operístico. Em 2010, o espetáculo itinerante “A Criada Patroa”, versão em português da famosa ópera italiana “La Serva Patrona”, de Giovanni Battista Pergolesi, foi apresentado em escolas da Rede Estadual de São Paulo para estudantes que nunca tiveram contato ao estilo musical da Ópera. O projeto atendeu mais de 5.000 estudantes. Em 2011 o projeto foi estendido e adaptado para dez dias de apresentações na cidade de Santo André. Neste segundo ano, mais 4.000 estudantes da rede pública de ensino assistiram às apresentações.
- Instituto Janeth Arcain - Patrocínio ao Instituto Janeth Arcain, fundado pela ex-jogadora da seleção brasileira de basquete e que trabalha para a inclusão social por meio da modalidade, além de atividades sociais. Dessa forma, a empresa colabora com o desenvolvimento social e esportivo da comunidade da região do

ABC. Criado em 2002, o Instituto conta atualmente com quatro unidades nas cidades de Santo André, Mauá, Cubatão e Pindamonhangaba, e beneficia 600 jovens com idade entre 7 e 17 anos.

- Meninos da Fazenda - realizado na comunidade do bairro Parque Santo Antônio, em Sumaré, o projeto atende a 100 jovens e crianças de 6 a 16 anos, a partir da inclusão social por meio do esporte, oferecendo aos participantes a prática esportiva de qualidade e gratuita. Além disso, a ação visa oferecer condições físicas e materiais, contribuir para a redução da exposição dos jovens a situações de risco social e aproximar a comunidade beneficiada e instituições que apoiam esta iniciativa.

- Araketu de Peito Aberto - realizado no bairro de Subaé, em Feira de Santana/BA, em parceria com a Prefeitura Local, a ONG de Peito Aberto e o Instituto Araketu, o projeto atende a 100 jovens e crianças de 07 a 17 anos, oferecendo aulas de vôlei e futebol.

- Educandário Imaculado Coração de Maria - fundado e mantido por freiras italianas e brasileiras, o Educandário oferece ensino infantil, fundamental I e II a 1.100 estudantes de 03 a 15 anos na cidade de Amélia Rodrigues.

- Projeto Aprender Brincando - realizado em parceria com a Prefeitura de Feira de Santana, atende a 400 crianças e jovens de 03 a 18 anos com atividades no turno inverso ao da escola. O projeto oferece aulas de capoeira, dança, teatro, palestras e oficinas de leitura.

- Projeto Guri - patrocínio a unidade da região do Projeto Guri desde 2004, para contribuir com o desenvolvimento social e cultural de jovens da cidade paulista. Atualmente, o núcleo de Campinas atende 200 jovens e crianças. Criado em 1995, a partir de uma parceria com a Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, o Projeto Guri é um programa socioeducativo para formação cidadã de crianças e adolescentes por meio da percepção musical. Oferece cursos de iniciação musical, coral infantil e infantojuvenil, além de instrumentos de cordas, madeiras, sopro e percussão. Cerca de 40 mil jovens de 316 municípios do Estado de São Paulo participam do Projeto.

- Grupo Vila Viva - localizado em uma região de mata nativa da Amazônia, o projeto oferece atividades extracurriculares para crianças e para a comunidade, como música, leitura, informática e artes. O patrocínio contribuiu para a

manutenção das atividades e possibilitou a construção de uma biblioteca para os frequentadores do local.

- Cinecos - em 2011 a empresa inaugurou três cinemas produzidos com material reciclado, nas cidades de Feira de Santana/BA, Amélia Rodrigues/BA e Campinas/SP. Fabricado com uma estrutura de alumínio e placas recicladas de embalagens de leite (em cada armação são usadas cerca de 14 mil caixas de leite), o espaço foi projetado para a exibição de filmes digitais e conta com sofisticada aparelhagem de imagem e som: um moderno projetor com 3.500 ansi-lúmens e sistema de sonorização próprio para as salas exibidoras.

- FAMFS – Fundação de Apoio ao Menor de Feira de Santana/BA - em acordo assinado com o Ministério do Esporte do Brasil e com a FAMFS, a companhia doa mensalmente refugos originados do processo de produção de massas de borracha da fábrica de Feira de Santana para a produção de pistas de atletismo que o Ministério distribui em regiões carentes do país. As pistas estimulam a prática do esporte por crianças e jovens em diversas regiões do Brasil. Trata-se de um projeto socioambiental importante, uma vez que o refugo é reciclado e transformado em pistas para a prática do esporte das crianças necessitadas. Em 2010, foram doadas 180 toneladas de refugos de borracha. O projeto é vinculado ao “Programa Segundo Tempo”, do Ministério dos Esportes do Governo, e já atendeu cerca de 3 mil jovens, que deixaram as ruas e passaram a ter uma nova perspectiva de vida.

- Hospital Pequeno Príncipe de Curitiba/PR - maior hospital exclusivamente pediátrico do Brasil, o Pequeno Príncipe atende 32 especialidades médicas para crianças de 0 a 18 anos. Com 390 leitos, responde por 23% dos transplantes hepáticos do país, realiza mais de 50 cirurgias cardíacas por mês e é referência nacional em casos de alta complexidade. A empresa apoiou a reforma da sala de ortopedia do hospital, o que garantiu a modernização do espaço e o aumento do número de atendimentos.

- Creches e Abrigos – apoio a creches e abrigos para crianças em diversas cidades, tais como: Aliança da Misericórdia (São Paulo/SP), Associação Amigos da Criança (Campinas/SP), Federação das Entidades Assistenciais de Campinas (Campinas/SP) e Dr. Klaide (Santo André/SP).

- Palestras com o professor Roberto Bolonhini Junior – o mesmo é deficiente visual e bacharel em Direito pela Federal de Direito da Universidade Mackenzie, mestre em Direito das Relações Sociais, subárea de Direito Civil, pela PUC/SP e doutorando em Direito das Relações Sociais, subárea de Direito (Direito Comparado), também pela PUC/SP. Em 2010 e 2011 a empresa realizou diversas palestras do professor: Gravataí/RS – realizada em parceria com a ACIGRA; Santo André/SP – realizada em parceria com a ACISA; São Paulo/SP – realizada em parceria com a Câmara Italiana de Comércio e Indústria; Feira de Santana/BA – realizada em parceria com a UEFS; Amélia Rodrigues/BA – realizada em parceria com o Educandário Imaculado Coração de Maria.

4.6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando que Governança Corporativa se resume a um conjunto de regras, procedimentos e atitudes que condicionam a ação dos administradores no sentido de atender aos interesses das várias partes interessadas na organização, *stakeholders* e *shareholders* (Silva, 2006A), foram analisados no estudo de caso deste trabalho os principais meios que expressam a estrutura de Governança da empresa, e dentre eles estão o código de ética, missão, visão, valores e princípios. É a partir deste conjunto de regras e políticas internas que a organização direciona suas decisões em todos os setores, sejam internos ou externos.

A corporação tem uma estrutura de governança no tocante a responsabilidade social e ambiental muito bem desenvolvida, clara e precisa que busca sempre conciliar os interesses das várias partes envolvidas na organização, conforme destaca Machado Filho (2006), na concepção sobre a visão dos *stakeholders*, onde, além de riquezas para os acionistas, os gestores devem considerar também os interesses de todos os grupos envolvidos na organização (colaboradores/funcionários, clientes/consumidores, credores/fornecedores, governo e comunidade local).

Seguem abaixo os três principais pontos fortes encontrados em tal estrutura.

✓ Constante inovação tecnológica. O grande diferencial do grupo é a capacidade de antecipar as transformações industriais para melhoramento contínuo da qualidade e desenvolvimento do produto.

✓ Foco em meio ambiente e sustentabilidade. A empresa leva em consideração nas suas tomadas de decisão o desenvolvimento responsável onde a mesma harmoniza aspectos econômicos, sociais e ambientais.

✓ Excelência na gestão de pessoas. A organização compreende que, para se atingir os objetivos/metapas, a motivação das pessoas que colaboram é essencial.

Tais aspectos observados na estrutura de Governança do grupo vem de encontro ao que Andrade e Rossetti (2007) salientam sobre GC. Eles afirmam que a Governança é um dos mais novos e importantes pilares da arquitetura econômica global, que a mesma é um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões – econômica, ambiental e social.

Na prática, percebe-se que a empresa cumpre rigorosamente o que defini em seu planejamento. Seguem abaixo exemplos pragmáticos deste cumprimento.

1° Linha de produtos verdes. Consiste na fabricação de uma linha de pneus composta de uma matéria prima ecologicamente correta onde contribui para a meta mundial de redução das emissões de CO₂ em 25% até 2015.

2° Destinação correta no pós-consumo. Reaproveitamento dos pneus inservíveis nas indústrias de cimento, asfalto, solados de sapatos, borrachas de vedação, dutos pluviais, pisos industriais e tapetes para automóveis.

3° Reaproveitamento da água. Uso da água que resta do processo para resfriamento da borracha e também recuperação para reuso em algumas etapas produtivas.

Estas três práticas da organização estão voltadas essencialmente a responsabilidade ambiental, segundo destaca Ethos (2005): “As empresas, em meio as suas responsabilidades, buscam adotar novas práticas ambientais, produzir produtos que não agridam o meio ambiente, bem como novos instrumentos gerenciais e certificações e selos que demonstrem seu interesse ambiental.

4º Apoio ao desenvolvimento da sociedade em que as unidades estão inseridas, como por exemplo, orquestras, museus, teatro, cinema, palestras, esporte (futebol, vôlei, basquete), ensino infantil e etc.

Esta última prática da empresa cumpre a responsabilidade social que é definida por Machado Filho (2006) onde o mesmo afirma que, a ideia básica da responsabilidade social corporativa é de que a atividade de negócios e a sociedade são entidades interligadas, não distintas, por isso, a sociedade tem certas expectativas em relação ao comportamento e aos resultados das atividades de negócio e as corporações devem ter atitudes voltadas ao desenvolvimento da comunidade a qual está inserida.

Em função do cumprimento fidedigno do grupo entre teoria e prática, a imagem reputacional da empresa é altamente valorizada perante o mercado e o resultado deste ciclo é o aumento do valor da marca e conseqüentemente aumento nos resultados. Já descrevia Coral (2002) sobre este efeito entre imagem reputacional versus aumento de resultados: "A reputação das empresas para o comportamento ético é parte do valor de sua marca ou nome". Sendo assim, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2013), estas boas práticas de governança das empresas aumentam o valor da sociedade, facilitam seu acesso ao capital e contribuem para sua perenidade.

Prova de tais resultados é a colocação da empresa nos principais rankings e títulos do mundo dos negócios no que diz respeito a inovação, tecnologia e sustentabilidade. Por exemplo, há alguns anos o grupo vem sendo incluído nos índices Dow Jones de Sustentabilidade como líder global de sustentabilidade no setor de ATX Componentes Auto. No último ano a avaliação global da corporação foi de 85 pontos, em comparação com uma média da indústria de 51.

Criado em 1999, o Dow Jones Sustainability World Index é um indicador de performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade em nível global. As empresas que constam deste Índice, relacionado à Bolsa de Nova York, são classificadas como as mais capazes de criar valor para os acionistas, a longo prazo, através de uma gestão dos riscos associados tanto a fatores econômicos, como ambientais e sociais. Além disso, há mais de 80 anos a marca persiste no Brasil como a mais lembrada dentre os consumidores e este índice de lembrança

alcançado pela marca é mais de três vezes superior ao registrado pela segunda colocada.

Tais índices de responsabilidade da corporação são altamente importantes em um novo contexto de mercado explorado por Machado Filho (2006), onde, atualmente, dada a maior facilidade tecnológica e mercadológica de replicação de práticas e condutas, o fator de diferenciação para a obtenção de vantagens competitivas passa a ser a percepção do público sobre a reputação da empresa, e esta é fruto das boas práticas da organização voltadas a responsabilidade socioambiental.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Serão tratados neste último capítulo as conclusões do presente trabalho, limitações encontradas no desenvolvimento do mesmo, bem como sugestões para pesquisas futuras, relacionadas ao tema abordado.

5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi atendido integralmente, onde analisou-se as práticas de governança relacionadas a responsabilidade socioambiental de uma organização do segmento de pneus em relação as suas proposições, para verificar se ambas estavam de fato contribuindo para a gestão do grupo e conseqüentemente criação de valor do mesmo, com enfoque às filiais da América Latina.

Os objetivos específicos também foram desenvolvidos para se atingir o objetivo geral. Foram:

- Identificadas as práticas da organização voltadas a responsabilidade social e ambiental;
- Verificados os pontos fortes e fracos relacionados a governança da empresa no quesito socioambiental;
- Relacionadas as práticas de governança planejadas com as realmente implantadas;
- E por fim verificou-se se tais práticas de governança estão contribuindo para a gestão do grupo e conseqüentemente criação de valor do mesmo, com enfoque às filiais da América Latina.

Dentre os principais benefícios encontrados com a implantação da Governança na empresa objeto de estudo de caso destaca-se a criação de valor. Ela surge a partir da reputação corporativa que por sua vez é fruto da percepção dos vários *stakeholders* sobre os quesitos qualidade/confiabilidade, responsabilidade, credibilidade e confiança que são altamente melhorados dentro de uma estrutura desenvolvida de governança.

Com a criação de valor, o acesso ao capital se torna mais fácil e o seu custo diminui. Sendo assim as empresas conseguem reinvestir o negócio, no tocante a tecnologia, pesquisa/desenvolvimento e processos internos, gerando qualidade e

diferenciação perante a concorrência. O resultado deste ciclo é a perenidade do negócio e conseqüentemente o desenvolvimento econômico da sociedade.

Percebe-se que a empresa estudada estabelece políticas internas eficientes no tocante a responsabilidade socioambiental e cumpre-as rigorosamente na prática, o que torna-as fidedignas. Por isso a organização possui uma imagem reputacional positiva perante os seus *stakeholders*.

Tal imagem é o alicerce de toda a estrutura empresarial do grupo, pois todas as suas iniciativas são voltadas ao cumprimento de seus princípios. As atitudes responsáveis da organização fazem parte da sua marca e por este motivo há uma estrutura socialmente responsável sólida na empresa que a permiti alto índice de criação de valor.

5.2 LIMITAÇÕES

Na análise das práticas de governança voltadas a responsabilidade socioambiental da organização foram estudadas as iniciativas do grupo em relação a esfera ambiental e social. No que diz respeito as decisões de negócio para se atender a responsabilidade ambiental, ambas foram exploradas em sentido integral, onde inclusive, destacou-se os principais praticados nas unidades da América Latina.

No que se refere a esfera social foram analisadas apenas as práticas da organização para com a sociedade. Ou seja, projetos com fins de desenvolvimento cultural e educacional voltados as comunidades em que as unidades do grupo estão inseridas.

Nesta esfera de responsabilidade poderiam também ser analisadas as práticas da empresa de Recursos Humanos (RH), relacionadas ao desenvolvimento dos colaboradores, como por exemplo iniciativas motivacionais, programa de cargos e salários, benefícios, ambiente de trabalho, educação continuada, bem como demais iniciativas voltadas exclusivamente as pessoas que estão colaborando para com a corporação. Entretanto, por motivos exclusivos de sigilo empresarial não foi possível este estudo de uma forma mais detalhada, o que demonstra certa limitação.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No tema abordado, Governança Corporativa, percebe-se a importância das suas três esferas: econômica, social e ambiental para a boa gestão empresarial e conseqüentemente alcance de metas. Nesta pesquisa foram estudadas apenas as responsabilidades sociais e ambientais, por isso, fica como sugestão para futuros estudos a exploração da responsabilidade econômica das organizações.

Para se desenvolver esta responsabilidade destacam-se os mecanismos de governança implantados dentro da estrutura empresarial para suprir eventuais deficiências de gestão. Tais mecanismos englobam, em sentido geral, os conselhos de família, de administração, de acionistas, fiscal, auditoria independente, auditoria interna e etc.

Na presente pesquisa foram considerados estes mecanismos apenas na parte bibliográfica, por estes fazerem parte das dimensões da Governança Corporativa. Entretanto não foram analisados no estudo de caso pelo fato deste ser direcionado exclusivamente a responsabilidade socioambiental da organização. Por isso é de fundamental importância serem explorados tais mecanismos em pesquisas futuras, por serem também de suma importância a gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

- ALVES, L. E. S. **Governança e Cidadania Empresarial**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.4, p.78-76, out/dez.2001.
- ANDRADE, Adriana e ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimentos e Tendências**. São Paulo, Editora Atlas, 3ª edição, 2007, 584 p.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência, Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo, Editora Cengage Learning, 2ª edição, 2012, 226 p.
- BREVIDELLI, Maria Meimei e SERTÓRIO, Sonia Cristina Masson. **TCC Trabalho de Conclusão de Curso**. São Paulo, Editora Iátria, 4ª edição, 2010, 228 p.
- CARROLL, A. **A three dimensional model of corporate performance**. Academy of Management Review, 1979, p. 497–505.
- CERVO, Amado Luiz et al. **Metodologia Científica**. São Paulo, Editora Pearson, 6ª edição, 2007, 162 p.
- COIMBRA, F.C. **Estrutura de governança corporativa e gestão de riscos: um estudo de casos no setor financeiro**. Tese (doutorado) apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2011.
- Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina – CRCSC. **A Importância dos Preceitos de Governança Corporativa e de Controle Interno: sobre a evolução e a internacionalização das normas de contabilidade e auditoria**. Florianópolis, Editora Horizonte, 2012, 53 p.
- DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. David; DONALDSON, Lex. **Toward a Stewardship Theory of Management**. Academy of Management Review, V. 22 Issue 1, p20-47, 28p, 2 charts, Jan1997.

DEMSETZ, Harold. **Owner and Control: A Review**. International Journal of the Economics of Business, v. 3, n. 1, 1996.

DONAIRE, D. **Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v34, n.2, p.68-77. Mar/Abri. 1994.

FAMA, E. F. **Agency Problems and the Theory of the Firm**. Journal of Political Economy, 88, p. 288-307, 1980.

FAMA, E.; JENSEN, M. **Separation of ownership and control**. Journal of Law Economics, v. 26, p. 301–305, 1983.

GURGACZ, Laci e Nascimento, Zinara Marcete de A. **Metodologia do Trabalho Científico com Enfoque nas Ciências Exatas**. Joinville, Editora Sociesc, 1º edição, 2007, 132 p.

IBRACON: Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detInstitucional.php?cod=22>>. Acesso em: 5 nov. 2013.

INSTITUTO ETHOS. **O Compromisso das Empresas com o Meio Ambiente – a Agenda Ambiental das Empresas e a Sustentabilidade da Economia Florestal**. São Paulo, 2005.

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 (October): p. 305-360, 1976.

LUTZENBERGER, José. **Garimpo ou Gestão: Crítica Ecológica ao Pensamento Econômico**. Porto Alegre, Editora Mais Que Nada Administração Cultural, 2009, 2008 p.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança: O Debate e as Implicações**. São Paulo: Editora Thomson, 2º Edição, 2006, 172 p.

PETERS, Marcos. **Implantando e Gerenciando a Lei Sarbanes Oxley: Governança Corporativa Agregando valor aos Negócios**. São Paulo, Editora Atlas, 2007, 72 p.

SANCHES, C. **Gestão Ambiental Proativa**. ERA- Revista de Administração de Empresas. Jan/Mar. 2000. São Paulo, v.40, n1. p.76-87.

SILVA, André Luiz Carvalho da e LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança Corporativa: Evidências Empíricas no Brasil**. São Paulo, Editora Atlas, 2007, 262 p.

SILVA (A), Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas: Guia Prático de Orientação para Acionistas e Conselho de Administração**. São Paulo, Editora Atlas, 2006, 181 p.

SILVA (B), André Luiz Carvalho da. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial: Melhores Práticas para Aumentar o Valor da Firma**. São Paulo, Editora Saraiva, 2006, 98 p.

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia. **Governança Corporativa e o Conflito de Interesses nas Sociedades Anônimas – Monografia do Curso de Especialização em Direito Empresarial**. São Paulo, Editora Atlas, 2005, 122 p.

STEINBERG, Heber et all. **A Dimensão Humana da Governança Corporativa: Pessoas criam as melhores e as piores práticas**. São Paulo, Editora Gente, 2º edição, 2003, 225 p.