

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THAMIRIS GOULART DE ALMEIDA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA
MOURA**

CRICIÚMA

2014

THAMIRIS GOULART DE ALMEIDA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA
MOURA**

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. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2014

THAMIRIS GOULART DE ALMEIDA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DAS PRÁTICAS DA EMPRESA
MOURA**

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 Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 02 de Dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Professor Rafael dos Santos – Especialista – UNESC – Orientador

Professor Rogério da Silva Vicente – Especialista – UNESC – Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, incentivando-me em todos os momentos da minha trajetória universitária, passando-me sempre toda a força necessária para a construção deste.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por todas as bênçãos, felicidade, paz, e sucessos alcançados até aqui. Principalmente por ser meu maior apoio nas horas necessárias.

Ao meu Pai, Luciano Antônio de Almeida, que sempre tive como exemplo de pessoa, vida e profissão. A minha mãe, Marizelma Mendes Goulart, que esteve presente em todos os momentos diários da minha vida. A ambos, agradeço por todo o amor e carinho que sempre recebi, por me apoiarem nas minhas decisões e por estarem, sempre, me incentivando a concluir essa etapa tão importante na minha vida. Eu amo muito vocês.

Ao meu namorado e amigo, Lucas Silveira Peruch, por estar presente ao meu lado no decorrer de todos esses anos de vida acadêmica. Pela compreensão e paciência nos momentos que precisei me dedicar tão somente à elaboração e finalização deste.

As minhas irmãs, Giovanna e Lívia Baldissera de Almeida, que desde que chegaram ao mundo me fizeram despertar um amor nunca sentido antes, um sentimento de proteção, um amor de irmã mais velha. Que me incentivam a ser melhor, para poder servir como de exemplo. Juntamente com ambas, agradeço também a minha madrastra, Claudia Baldissera de Almeida, por toda ajuda e apoios necessários.

Ao meu orientador, Rafael dos Santos, por sua competência e dedicação. Agradeço pela paciência e todo o tempo prestado para a criação deste.

Ao corpo docente do curso de Ciências Contábeis da UNESC.

E todos os colegas e demais familiares que participaram e contribuíram ao meu período acadêmico ao longo destes anos.

“Você apenas coloca todo o coração naquilo que realmente valoriza. Pois onde estiver o teu tesouro, ai estará também o teu coração”.

(Evangelho de Mateus 6,21)

RESUMO

ALMEIDA, THAMIRIS GOULART. Governança Corporativa: **Um estudo de caso na empresa Moura**. 2014. 60p. Orientador: Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A Governança Corporativa é o sistema pela qual as organizações são dirigidas e monitoradas, alinhando os interesses e objetivos das mesmas. A aplicação da Governança Corporativa possibilita a criação de um norte para os administradores, nas tomadas de decisões. O objetivo desse estudo consiste na identificação da existência das práticas de Governança Corporativa na empresa escolhida para o estudo de caso, para uma comparação com as práticas estabelecidas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Para o alcance desse objetivo, realizou-se uma pesquisa e análise de toda a estruturação de Governança Corporativa na empresa, bem como suas práticas diárias. Diante disso, foi possível identificar várias práticas desenvolvidas pela empresa, que possuem relação com o que é proposto pelo código do IBGC. Os resultados encontrados se enquadram nos seis capítulos apresentados pelo código, que são eles: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conduta e conflito de interesses. Ressaltando a exceção do capítulo de Conselho Fiscal, que por ser facultativo, a empresa escolhida não o possui. Conclui-se então, que a utilização da Governança Corporativa em uma empresa é de grande importância para a sua gestão, mesmo que com algumas modificações aceitáveis, devido ao ambiente de cada organização. A sua implantação conduz á uma gestão transparente, que agrega valor e a garantia de perpetuidade.

Palavra-Chave: Empresa Familiar, Governança Corporativa, Código das Melhores Práticas.

LISTRA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sistema de Governança Corporativa	36
Figura 2 – Sistema de Governança Corporativa Moura	45
Figura 3 – Edson Moura (Presidente do Conselho), Sergio Moura e Paulo Sales (Presidentes Executivos).....	48
Figura 4 – Sistema Societário, Governança Corporativa Moura	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC com as práticas da Empresa Moura	56
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 EMPRESA FAMILIAR	17
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	18
2.3 OBJETIVOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	20
2.4 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	21
2.4.1 Equidade	22
2.4.2 Transparência	22
2.4.3 Prestação de contas	23
2.4.4 Responsabilidade Corporativa	23
2.5 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	24
2.5.1 Propriedade	25
2.5.2 Conselho de Administração	27
2.5.3 Gestão	29
2.5.4 Auditoria Independente	31
2.5.5 Conselho Fiscal	32
2.5.6 Conduta e Conflito de Interesses	34
2.6 ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	35
2.6.1 Conselho de Família	37
2.6.2 Conselho dos Acionistas	37
2.6.3 Conselho de Administração	38
2.6.4 CEO	39
3 METODOLOGIA	40
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	40
4 ESTUDO DE CASO – BATERIAS MOURA	42
4.1 HISTÓRIO DA EMPRESA	42
4.2 SURGIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA MOURA	43
4.3 A GOVERNANÇA CORPORATIVA ATUALMENTE NA MOURA	44
4.4 ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	44
4.4.1 Conselho de Família	45
4.4.2 Conselho de Administração	46

4.4.3 CEO	47
4.4.4 Diretoria Executiva	48
4.4.5 Auditoria Interna	49
4.5 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA MOURA	49
4.5.1 Propriedade	49
4.5.2 Conselho de Administração	51
4.5.3 Gestão	51
4.5.4 Auditoria Independente	53
4.5.5 Conselho Fiscal	54
4.5.6 Conduta e Conflito de Interesses	54
4.6 QUADRO COMPARATIVO	56
5 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa demonstrar as boas práticas de Governança Corporativa, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e com isso estabelecer uma comparação diante do conjunto de práticas utilizadas pela empresa escolhida para o estudo de caso, a empresa Moura.

A governança corporativa, conforme defende o IBGC, é o sistema pela qual as organizações são dirigidas e monitoradas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre os proprietários e órgãos de controle. A mesma surgiu nas grandes corporações com a finalidade de aumentar o valor da organização, facilitar o acesso ao capital e contribuir para a longevidade do negócio.

O código das Melhores práticas de Governança Corporativa converte princípios em recomendações objetivas, alinhando os interesses das organizações. Com a aplicação da Governança Corporativa, é possível guiar os administradores nas tomadas de decisões, contribuindo assim, para a gestão das empresas.

Inicialmente será feita a conceituação da Governança Corporativa, logo após a apresentação do código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, bem como sua estrutura. E por fim, será possível comparar toda a parte teórica com o estudo de caso que será apresentado.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A Governança Corporativa ganhou evidência internacionalmente a partir dos escândalos em empresas mundialmente conhecidas. As fraudes vieram à tona no fim de 2001, diante da onda de escândalos que apontou o envolvimento de grandes corporações norte-americanas em manipulação de informações e falta de transparência nos atos de gestão. Gerando assim, uma série de reflexos negativos no mercado, o que acabou abalando a segurança e a credibilidade dessas organizações perante a sociedade.

Diante da desconfiança que passou a existir, o governo americano decidiu tomar algumas providências para retomar a confiança dos outros países e dos investidores, fazendo com que os mesmos voltassem a investir em suas empresas.

Assim, foi criada em 2002 a Lei Sarbanes-Oxley, que surgiu com a proposta de estabelecer maior rigor para os responsáveis de grandes organizações. Seu objetivo de recuperar a credibilidade perdida no mercado e estabelecer responsabilidades os que detinham o poder. Com a aplicação da lei as empresas passaram a seguir rigorosas determinações em seu código de Governança Corporativa, com regras estabelecidas, com a finalidade de evitar fraudes.

No Brasil, o governo diante do grande desafio de equilibrar a economia de mercado, buscou adotar práticas de garantia da competitividade, com a criação de ações intervencionais de controle rígido sobre as organizações que atuavam em atividades de risco elevado, para a prevenção contra crises que poderiam vir a surgir.

Segundo Ruzzarin e Simionovschi (2010, p14.) “A revolução global mudou os negócios e os negócios mudaram o mundo. As novas regras e negócios e as novas gerações de empresas desafiaram o *status quo* das corporações”. Deste modo, tal cenário obrigou o empresariado a indagações sobre seus diferenciais competitivos como o controle maior no gerenciamento de todo o negócio.

Então que surge a identificação da importância da Governança Corporativa nas organizações. Que pode ser descrita como os mecanismo ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. A Governança Corporativa é um conjunto de mecanismos instituídos para fazer com que o controle de fato aja em benefício das partes com direitos legais sobre a empresa. Seus princípios aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle, basta que a empresa se adapte a este tipo de gestão de acordo com as suas necessidades.

Desta forma, pode ser dizer que atualmente a Governança Corporativa é o tema do momento, muito se fala e usa o termo, mas poucas pessoas sabem dizer exatamente do que se trata.

Portanto, atualmente muitas empresas não aderem às práticas de governança corporativa por falta desse conhecimento e, também, por dúvidas quanto a sua aplicabilidade. Outras usam esse sistema de gestão sem muita base

teórica. Diante disso, surge o seguinte questionamento: A empresa Moura atende ao código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar se a empresa Moura aplica as práticas Governança Corporativa, conforme as que são citadas pelo IBGC, para uma posterior comparação em ambas.

Para atingir o objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar, por meio da literatura, o que consiste a Governança Corporativa, seus princípios, objetivos e estrutura;
- Analisar o código das melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC;
- Apresentar um estudo de caso, identificando as práticas de Governança Corporativa implantadas na empresa Moura.
- Desenvolver um quadro comparativo, envolvendo a teoria e os resultados obtidos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo da Contabilidade evoluiu ao longo dos anos, passando a envolver-se na gestão das organizações. O próprio tema Governança Corporativa, mesmo sendo recente está em estágio de debate com um potencial muito grande para ser estudado e compreendido.

Atualmente, nas empresas de grande porte, o dono não consegue mais botar o olho em tudo sozinho e, o poder passa ser compartilhado por várias pessoas. Então, é para isso que serve a estrutura de Governança Corporativa, para criar regras, fóruns adequados, mecanismos de controle, para permitir que essas pessoas que possuem o poder possam direcionar, monitorar e incentivar aqueles que fazem parte do cotidiano do negócio.

Contudo, analisando o contexto geral da Governança Corporativa, o uso deste instrumento que agrega valor às empresas, propicia a sua continuidade e

contribui para uma gestão harmônica. Esse sistema tem, também, como objetivo permitir a rentabilidade, de maneira sustentável, acima de tudo respeitando todos os envolvidos com a organização, seus colaboradores, fornecedores, clientes e a comunidade em que atua.

Desta maneira, o assunto abordado justifica-se pelo fato de que se as organizações seguirem os principais instrumentos de orientação, situados no código das melhores práticas de Governança Corporativa, é possível alcançar grande evolução no desempenho dos negócios. Isto ocorre, pois segundo o IBGC, as suas linhas mestras são transparência, responsabilidade corporativa, prestação de contas e equidade, o que garante para as empresas um caminho de sucesso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se neste capítulo a fundamentação teórica, cujo foco é explanar sobre empresas familiares, além do significado da Governança Corporativa, bem como entender seus conceitos e pilares.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar se define quando sua propriedade e administração estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família, são criadas em situações onde a própria constituição da sociedade é feita por parentes ou na sucessão titularidade do capital social. (BORNHOLDT, 2005).

Em geral, é possível encontrar um amplo universo de empresas que pertencerem a uma família ou a um grupo de famílias, suas existências estão fortemente ligadas ao cenário criado entre a vida da empresa e a vida da própria família, o que faz crescer a vontade do crescimento e continuidade de ambas.

MAMEDE, Gladston e Eduarda (2012, p. 3) defendem a existência de empresa familiar afirmando que

Há quem acredite tratar-se de uma desvantagem, já que empresas familiares seriam vítimas de conflitos que são estranhos ao meio econômico que deveria organizar-se de maneira exclusivamente técnica, e administrar-se de forma profissional. Nós não pensamos assim. A condição de empresa familiar não é, em si, uma causa eficaz de sucesso ou fracasso da atividade negocial. A realidade mostra que há empresas cuja principal virtude é ser justamente uma empresa familiar.

Empresas familiares consolidam seu sucesso calçados a própria condição familiar que existe. Os autores ainda completam dizendo que há incontáveis histórias nas quais se percebe que o melhor de uma empresa, sua força, seu diferencial, sua vantagem, são os laços familiares e a convicção nos valores que foram transmitidos de geração a geração.

No entanto, não se pode desconsiderar que essas empresas possuem desafios próprios, particularidades e problemas, assim como em empresas conduzidas por técnicos, estranhos entre si, que passam também por crises econômico-financeiras. O que impossibilita a classificação de ambas entre melhores ou piores.

A influência da família sobre a empresa implica, em alguns casos, na contaminação do negócio em questões de desentendimentos e disputas que se iniciam nas relações na própria família em si, e se postergam para o dia-a-dia do negócio (MAMEDE, 2012). Diante disso, é preciso trabalhar a família a adequar-se a situação, desenvolvendo em todos o sentimento de entender que a empresa é uma riqueza da família, um patrimônio produtivo, que precisa ser preservado, para assim, render frutos por um longo período.

Para Steinberg (2003), há de tudo nas organizações, um dirigente que busca garantir a sobrevivência, outro que busca significado, um terceiro que quer usar a empresa para o exercício de sua vaidade, outro que só pensa em atravessar o caminho do parente, ou até mesmo quem queria simplesmente vender tudo. Imagine a confusão quando existem diversos familiares com pensamentos diferentes, e é nessa situação que a Governança Corporativa busca desenvolver uma boa gestão para alcançar resultados plausíveis de organizações, garantindo sua perenidade.

O IBGC complementa dizendo que, em empresas familiares, a temática da Governança Corporativa vem com o intuito de auxiliar, em virtude das influências que as questões familiares trazem sob a condução dos negócios, além dos relacionamentos e potenciais conflitos entre a família, os sentimentos envolvidos, a sucessão de lideranças e a transição de geração.

Então, diante dos estudos apresentados, é possível a identificação de empresas, que seguem essa linha de comando exercida por familiares, que buscam por meio da Governança Corporativa uma forma de controle maior perante a empresa como um todo, com olhos no futuro, pensando principalmente na continuidade da empresa nas próximas gerações da família.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p.19) define a Governança Corporativa como um sistema pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretores e órgãos de controle.

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Conforme Oliveira (2006, p.16) Governança Corporativa é um

Conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credos, funcionários, governo - facilitando o acesso a informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

A Governança constitui o conjunto de práticas e de relacionamentos com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o seu acesso ao capital (STERINBERG, 2003). O autor ainda destaca que já existe consenso sobre o fato de que quanto maior o valor da empresa mais facilmente se exerce o envolvimento dos públicos de interesse. Com a criação de um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição do poder, com a ajuda da governança corporativa, é possível almejar um futuro promissor.

Para Padoveze (2006), o despertar da Governança Corporativa foi a partir da formação e evolução do sistema capitalista. O IBGC afirma que, em meados dos anos 90, surgiu a necessidade dos acionistas de criar regras que, além de protegê-los dos abusos da diretoria executiva, fosse um conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar o comportamento dos acionistas.

Segundo Steinberg (2003), o ano de 2002 foi um grande ano para a evolução do conceito de governança corporativa, com o surgimento, quase no final do ano, do Governance Metric International (GMI), índice que classifica empresas mundiais por um critério único de governança corporativa. Assim, transformou as características anteriormente suaves de governança em rígidas metas quantitativas. O tema começou a ter mais relevância com as más repercussões da empresa norte-americana acusada pela apresentação de balanços fraudados, a criação dessas regras se fizeram necessárias para a consolidação e a volta da existência de confiança nas empresas.

SILVA (2006, p. 50) conclui que

os escândalos envolvendo corporações de renome dos Estados Unidos causaram um significativo prejuízo ao mercado financeiro e principalmente a sociedade. Esses escândalos geraram uma crise internacional de confiança, onde se passou a perceber a importância da qualidade das informações.

No Brasil, segundo IBGC, a Governança Corporativa é um tema relativamente novo. Contudo, o fenômeno de implementação foi consideravelmente acelerado pelos processos de globalização, privatização, e desregulamentação da economia, o que criou um ambiente corporativo mais competitivo, e assim a necessidade de capitalização das empresas. A razão da manifestação destas práticas no Brasil foi o anseio das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado.

Child e Rodrigues (2004, apud ÁLVAREZ, GIACOMETTI e GUSSO, 2008, p.35) complementam dizendo que os sócios, controladores, presidentes executivos, em geral os que desfrutam de grande poder, devem ir pensando em rever suas condutas, refletindo profundamente para ter clareza sobre quais são os objetivos a serem alcançados, permitindo a criação de uma gestão profissional e confiável, sucumbindo o atraso tecnológico e visando o avanço tecnológico da concorrência, considerando o risco de ver seu valor virar pó com o passar do tempo. Os autores concluem afirmando que a governança implica muito mais que cumprir contratos e regulamentos ou fazer boas demonstrações de desempenho, mas sim tornar-se confiável aos olhos de estranhos.

A governança corporativa preocupa-se em assegurar que os executivos gerenciem as firmas honesta e efetivamente, de forma a garantir um retorno justo e aceitável àqueles que investiram recursos na firma. Seu surgimento, juntamente com as boas práticas, deve-se ao anseio das empresas se modernizarem sua gestão, visando ter mais destaque no mercado e sendo vista com um diferencial.

2.3 OBJETIVOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O objetivo principal da Governança Corporativa é criar um paralelo confiável entre os executivos, com a criação de um conjunto de mecanismos, que visam que as decisões sejam tomadas de melhor forma possível, para garantir o desempenho da empresa.

Segundo Child e Rodrigues (2004, apud. ÁLVARES, GIACOMETTI, GUSSO, 2008, p.35) “a Governança Corporativa preocupa-se em assegurar que os executivos gerenciem as firmas honesta e efetivamente de forma a garantir um retorno justo e aceitável àqueles que investem recursos”. No entanto, este objetivo

só será efetivo e sustentável, se os executivos envolvidos possuírem uma postura ética.

Para uma maior compreensão, é possível apoiar-se em Paulo Villares, presidente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, no período 2001/2003 que defende a tese que governança e ética sempre andam juntas. Uma organização pode até ter os melhores princípios de ética e não ter boa governança, porém a recíproca não é verdadeira, a adoção de boas práticas de Governança Corporativa significa, também, a adoção de princípios éticos.

Um sistema de Governança Corporativa possui dois objetivos, onde o primeiro é prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, visando a maximização do valor, e o segundo, é estabelecer responsabilidade a fim de evitar que os gestores promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento aos acionistas e demais interessados. (CERDA, 2000).

Assim, considera-se que a Governança Corporativa conduz os proprietários e demais ligados a organização que por meio de uma relação transparente e igual, seja possível agregar valor a empresa e garantir sua perpetuidade.

2.4 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

De maneira geral, a Governança Corporativa pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. É como um conjunto de regras que visam minimizar os problemas.

Atualmente, as organizações adotam a Governança Corporativa por ela estar associada a um ambiente institucional equilibrado e a uma política macroeconômica de boa qualidade. (SILVA, 2006).

Segundo o IBGC (2009, p.19), o código das melhores práticas de Governança Corporativa e a nova regulamentação da vida corporativa das companhias, e estão firmadas em quatro princípios: Equidade (Fairness) no tratamento dos acionistas; Transparência (Disclosure) das informações que impactam os negócios e que envolvam riscos; Prestação de contas (Accountability) dos atos praticados; e Responsabilidade Corporativa, o gestor agir com probidade e

ética. Estes princípios objetivam alinhar interesse das partes relacionadas no intuito de preservar o valor da organização.

O IBGC (2009), completa dizendo que “a administração de uma organização está baseada nesses princípios que são considerados como básicos”. Diante disto, será apresentado de forma detalhada, os princípios acima citados, para um maior entendimento e compreensão da importância dos mesmos, na Governança Corporativa.

2.4.1 Equidade

O princípio da Equidade caracteriza-se com o tratamento igualitário e justo a todas as partes interessadas perante a organização, ou seja, a organização deve adotar tratamento igual, sem benefícios individuais ou grupos relacionados que não se estenda as demais partes relacionadas (acionistas, credores, fornecedores, colaboradores, clientes, fisco e outros).

Álvares, Giacometti e Gusso (2008,P.46) complementam:

O princípio da equidade deve ser praticado considerando também as partes interessadas. Com efeito, a aplicação do princípio torna-se valor integral da empresa, valorizando sua atuação em todas as frentes de relacionamento internos e externos.

As atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis (IBGC, 2009). Considera-se então, que este princípio está ligado ao respeito, aos direitos e interesses de todos os envolvidos na organização, garantindo a lealdade dos mesmos para com os interesses das organizações.

2.4.2 Transparência

No princípio da Transparência a organização possui, além da obrigação de informar, o desejo de informar toda e qualquer informação para as partes interessadas os fatos relevantes de interesse corporativo, ou seja, a divulgação das informações não deve ser apenas entendida como uma exigência legal. Mas sim, segundo o IBCG (2009), pela vontade de transmitir confiança corporativa pela transparência nos dados para seu público interno e externo.

Segundo Silva (2006), quando se tem uma boa comunicação interna e externa, gera-se um clima de confiança, tanto internamente, quando externamente, nas relações com terceiros.

Oliveira (2011, p.15) complementa dizendo que

Só se consegue aprimorar o que é controlado e avaliado, e não adianta o controle ser interno e divulgado apenas aos principais executivos da empresa, é necessário que os vários públicos interessados tenham acesso às informações de resultado.

Assim, com a transparência e acesso fácil a todos os tipos de informações, é possível que as partes estejam direcionadas a fazer o melhor para a empresa.

2.4.3 Prestação de contas

O princípio de Prestação de contas está relacionado diretamente aos atos da Administração da organização, onde devem prestar contas referente às suas decisões, a quem os elegeu.

Os agentes da governança devem prestar contas de suas atuações e assumindo as consequências que podem existir, diante dos atos e omissões realizados pelos mesmos (IBGC, 2009). “A prestação de contas é inerente a quem administra recursos de terceiros” (Álvarez, Giacometti e Gusso, 2008, p. 46).

Este princípio é responsável por minimizar os conflitos de agência com quem detêm a propriedade da organização. Respondendo integralmente por seus atos e omissões no exercício de suas funções.

2.4.4 Responsabilidade Corporativa

O princípio da Responsabilidade Corporativa acontece quando os agentes da Governança Corporativa (sócios, administradores, conselho fiscal e auditores), incorporaram á sua cultura corporativa preceitos que preservam a longevidade da organização, que compreendam a responsabilidade social e ambiental da companhia norteada pela ética e que vislumbrem exclusivamente aos interesses da organização. (IBGC, 2009).

Alvarez, Giacometti e Gusso (2008, p.46) completam dizendo que

A responsabilidade corporativa não é nem filantropia nem cega obediência à lei, mas sim uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos da empresa com a comunidade em que atua.

Considera-se que as organizações devem zelar pela sustentabilidade, visando a sua continuidade, agregando o pensamento social, na realização das operações dos negócios da empresa.

Os princípios de Governança Corporativa, em geral, devem estar em concordância com os princípios da própria empresa, considerando então, que cada organização deve definir seu próprio conjunto. Mas existem alguns que são considerados essenciais, princípios esses, que foram apresentados anteriormente neste capítulo, e que inclusive, integram as recomendações do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

2.5 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O IBGC elaborou o Código das Melhores Práticas de Governança corporativa para juntar suas demais publicações. É um documento de natureza didática, que busca o crescimento e aprimoramento das práticas de Governança Corporativa nas empresas.

O código das Melhores Práticas de Governança Corporativa teve origem devido a necessidade de adoção de boas práticas nas empresas. O mesmo tem como objetivo de sanar a fragilidade das organizações e de seus sistemas de governança, dando um norte, esclarecendo dúvidas e passando recomendações, indicando assim o caminho mais correto a se seguir. (IBGC, 2009).

Na sua primeira versão, em 1999, o Código centrou-se principalmente no funcionamento, composição e atribuições do conselho de administração, refletindo claramente a tendência dominante na época. Dois anos depois, a segunda versão incluiu recomendações para os demais agentes da Governança: conselho de administração, conselho fiscal, gestores, auditoria independente, além de abordar o princípio da prestação de contas. Já a terceira versão, de março de 2004, destacou-se por centrar nas questões ‘pós-Eron’ e na inclusão do princípio de responsabilidade corporativa.

Atualmente, a quarta edição é o mais atual Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado em 2009. O mesmo está dividido em seis capítulos, sendo eles: Propriedade (Sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conflito de Interesses.

A evolução do conteúdo do Código, conforme o IBGC, se reflete devido as constantes discussões e o aprofundamento dos temas ligados à Governança Corporativa, motivo que faz deste documento ser referência nacional em conduta de gestão empresarial, e referência em muitas escolas de negócios.

Contudo, é possível a identificação das Melhores práticas de Governança Corporativa, como sistemas a serem implantado com a finalidade de aumentar o valor da sociedade, atraindo assim a competitividade, melhorando o desempenho, facilitando o seu acesso ao capital e contribuindo para continuidade. E para o melhor discernimento do código, nos próximos subcapítulos serão apresentados os capítulos que o estruturam. Onde será abordado as práticas e recomendações para cada órgão do sistema de governança das organizações.

2.5.1 Propriedade

O primeiro capítulo do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009) trata da propriedade e traz informações sobre os sócios. Cada sócio possui direito ao voto, considerando que cada ação ou quota adquirida é equivalente a um voto, podendo existir exceções, mas que devem ser evitadas.

Este capítulo também menciona os acordos entre os sócios, que trata da compra e venda de suas participações. Acordo esse, que determina alguns tópicos que devem ser cumpridos, tais eles como: a disponibilidade e acesso fácil das ações para todos os demais sócios; a existência de mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses e condições de saídas de sócios, entre outros.

A assembleia geral é o órgão soberano das organizações, é o nome dado para a reunião dos sócios. Suas principais competências segundo o IBGC (2009) são:

- Aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social;

- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais;
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade;
- Deliberar sobre a avaliação de bens que venha a integralizar o capital social;
- Aprovar a remuneração dos administradores.

A convocação e realização da assembleia devem ser feitas de forma a favorecer o maior número de sócios possíveis. A pauta e a documentação que serão utilizadas nas assembleias devem ser disponibilizadas na data da primeira convocação, para que seja possível que os sócios se posicionem sobre os assuntos a serem votados.

A organização pode receber propostas dos sócios que tenham interesse de incluir na pauta, desde que seja recebido antes da convocação da assembleia. Os sócios também possuem o direito de realizarem perguntas prévias, que devem ser feitas por escrito e dirigidas ao diretor presidente (IBGC, 2009).

Destaca-se as regras de votação e registro dos sócios, regras essas que devem ser claras, objetivas e definidas com o intuito de facilitar a votação. Quanto aos registros, segundo o IBGC, é interessante existir uma indicação referente às quantidades de ações ou cotas de cada sócio, a fim de informá-los e de facilitar a interação entre eles.

É possível encontrar nesse capítulo também, as transferências de controle, que é quando as ofertas de ações ou quotas devem ser dirigidas a todos os sócios nas mesmas condições; os mecanismos de proteção à tomada de controle, que são maneiras que obrigam o adquirente de uma posição minoritária a realizar uma oferta pública de aquisição de ações e as condições de saída de sócios, que deve prever as situações nas quais sócio terá o direito de retirar-se da organização, e também o que é preciso para que isso aconteça.

E por fim, este capítulo trás o Conselho de Família. Onde IBGC (2009, p. 27) afirma que “organizações familiares devem considerar a implementação de um conselho de Família”. Que tem como objetivo o alinhamento dos assuntos familiares com os ligados a organização.

Para Silva (2006, p.25) “as empresas familiares devem considerar a implantação de um Conselho de Família, a fim de discutir os assuntos familiares e organizações das expectativas em relação à sociedade”.

Entre as principais práticas do conselho estão: definir limites entre interesses familiares e empresariais; preservar os valores familiares; criar mecanismos para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída; planejar sucessão, transmissão de bens e herança; entre outros (IBGC, 2009).

Durante este capítulo do manual é possível perceber a grande relevância aos sócios, pois é nele que encontramos a conceituação sobre “uma ação=um voto”, os acordos e reuniões dos sócios, regras, transferências de controle e também, o Conselho de Família. E entre outros assuntos relacionados aos sócios.

2.5.2 Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o principal componente do sistema de Governança, e também é o órgão encarregado do processo de decisão em uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. É o guardião do objetivo social e do sistema de Governança, e ainda, decide os ramos do negócio pensando sempre no melhor.

A missão do conselho de Administração é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes relacionadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta (IBGC, 2009).

Bornholdt (2005, p. 130) complementa dizendo que

Muitas organizações de capital fechado já possuem um conselho de administração atuante, onde exige dos consultores um conhecimento maior sobre o seu funcionamento, para o direcionamento certo do rumo do negócio, alinhando os interesses de todos da organização.

O conselho tem, também, como papel, prevenir e posicionar-se em situação de conflitos de interesse e o de administrar as diversas opiniões.

Segundo o IBGC (2009, p.30) estão dentre as responsabilidades do Conselho de Administração, a Discussão, aprovação e monitoramento das decisões envolvendo:

- Estratégica;
- Estrutura de capital;
- Apetite e tolerância a risco;
- Fusões e aquisições;
- Contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente;
- Escolha e avaliação da auditoria independente;
- Processo sucessório dos conselheiros e executivos;
- Práticas de Governança Corporativa;
- Relacionamento com partes relacionadas;
- Sistema de controles internos;
- Política de gestão de pessoas;
- Código de conduta.

A composição do Conselho de Administração depende de alguns fatores relacionados a própria organização e ao ambiente em que a mesma atua, mas destacam-se os objetivos, grau de maturidade e expectativas para a atuação do conselho. Após a etapa de composição, segundo o IBGC (2009), a organização deve desenvolver um ambiente onde que os conselhos possam expressar suas conclusões e opiniões.

O conselheiro escolhido deve possuir algumas características, que segundo o IBGC (2009, p.32) são: “alinhamento com os valores da organização e código de conduta, capacidade de defender o ponto de vista, disponibilidade de tempo e motivação”. Sendo entendido que essas seriam características mínimas, possuindo assim, outras que também precisariam ser analisadas.

O presidente do Conselho tem a responsabilidade de garantir a eficácia e um ótimo desempenho do órgão. Estabelecendo objetivos, programas, presidiando reuniões, organizando sua agenda, coordenando e supervisionando as atividades dos conselheiros. Bornholdt (2005, p.132) ainda comenta, que “cabe ao presidente do conselho de administração desenvolver um plano de trabalho para todos os membros do conselho e, no conjunto, assegurar o bom funcionamento e desempenho deste órgão”.

O IBGC (2009, p.37) destaca algumas características para o conselho independente:

- Não ter qualquer vínculo com a organização;
- Não ser sócio controlador;
- Não ser vinculado por acordo de acionistas;
- Não ter sido empregado ou diretor da organização;
- Não ser conjugue ou parente até grau de algum diretor;
- Entre outros.

Por fim, para a definição da remuneração dos conselheiros da administração, deve ser considerado o mercado, suas qualificações, o valor gerado a organização e os riscos a atividade, incluindo benefícios e incentivos que devem ser pagos a fim de estimular o trabalho do conselho. (IBGC, 2009).

Diante do que foi visto, percebe-se a relevância que este conselho exerce sobre as organizações, onde para o seu bom funcionamento, é necessário definir normas e regras de funcionamento, conforme foi apresentado no decorrer do capítulo. Estas regras servem como base para a melhora do desempenho, da qualidade e do futuro das instituições, no momento da tomada de decisão.

2.5.3 Gestão

O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração, é responsável pela execução das diretrizes estabelecidas pelo Conselho e tem como dever a lealdade para com a organização.

Almeida, et al. (2010, p.14) complementa afirmando que

A função desempenha pelo diretor-presidente está atrelada a responsabilidade pela gestão e coordenação da Diretoria, e é recomendável que o diretor-presidente não seja membro do Conselho de Administração, mais é interessante que ele participe das reuniões de Conselho como convidado.

Segundo o IBGC (2009), ao diretor-presidente ainda, a indicação dos diretores e a proposição de suas respectivas remunerações, considerando que cada diretor escolhido é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão. Juntos, ambos devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas.

As partes interessadas, citadas pelo IBGC (2009, p.54) são “além dos sócios, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governo, comunidades do entorno das unidades operacionais, entre outras”. Enfim, são indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, relacionado à atividade da organização, completa o código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Borgholdt (2005, p. 149) completa afirmando que, o relacionamento entre o conselho de administração e a equipe de gestores precisa seguir critérios dos diferentes níveis de alçada e dos diferentes papéis na estrutura da Governança Corporativa, essas regras permitem maior transparência, evitam sigilos e diminuem equívocos, boatos e fantasias em torno das organizações.

As informações sobre a gestão devem ser apresentadas pela Diretoria, além das que são obrigatórias, garantindo a transparência. A mesma deve assegurar que a comunicação seja feita com clareza e prevalecendo sua forma, com uma linguagem acessível ao público alvo. Completa Borgholdt (2005) dizendo que “a comunicação é a principal ferramenta para um relacionamento harmonioso”.

Este capítulo fala, também, sobre os relatórios periódicos, onde a organização deve divulgar de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária relatórios informando sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial; sobre os controles internos, que institui o diretor presidente como responsável pela elaboração e proposição de sistemas de controles, que são voltados a monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros e sobre o código de conduta, que cabe ao diretor-presidente, também, o zelo pelo cumprimento do código. (IBGC, 2009).

Silva (2006, p.26) ainda comenta que

Os relatórios devem conter a mensagem de abertura escrita pelo presidente do Conselho de Administração e uma série de demonstrações financeiras acompanhadas do parecer da auditoria independente e do conselho fiscal, se houver.

Por último, entendido como um fator relevante para o capítulo “Gestão”, é a remuneração dos gestores, que deve estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo prazo, relacionados de forma clara e objetiva, objetivando que seja uma ferramenta efetiva de alinhamento dos interesses dos diretores com os da organização.

Segundo o IBGC (2009, p.57) “a remuneração dos diretores deve ser divulgada individualmente ou em bloco separado no conselho de Administração”. Essa divulgação deve incluir todo tipo de remuneração recebida, tais como: salários, bônus, benefícios baseados em valores mobiliários, gratificações e outros.

No decorrer deste capítulo foi possível à identificação de que o diretor-presidente, a diretoria, o Conselho de Administração, o Conselho de família (citado em outro capítulo) e demais órgãos, devem trabalhar juntos, em equipe. Buscando um bom relacionamento, construindo uma relação de confiança, reforçando é claro, os níveis de alçada e responsabilidade de cada um, mas criando em todos, o foco no objetivo de atingir níveis altos de gestão, e diminuir assim, os eventuais atritos ou conflitos.

2.5.4 Auditoria Independente

É recomendado pelo código do IBGC (2009), que toda organização tenha suas demonstrações financeiras auditadas por um auditor externo independente. A atribuição do mesmo é composta por, revisar, avaliar as demonstrações financeiras, e identificar se as mesmas são verdadeiras, consolidando a realidade da sociedade.

Bornholdt (2005, p.87) complementa afirmando que,

A Auditoria Independente é um agente da Governança Corporativa fundamental para todas as partes interessadas. Toda a organização, independente do porte e da natureza, com poucos ou muitos sócios, deve ter um auditor independente.

O auditor independente deve elaborar um parecer, de forma clara, que comprove ou não que as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria compreendem adequadamente a posição patrimonial, financeira e os resultados do período da organização. Considera-se, que toda organização deveria possuir uma auditoria independente a fim de, verificar se as demonstrações apresentadas refletem a realidade da organização. (SILVA, 2006).

Esse auditor, segundo o IBCG (2009), tem seu plano de trabalho e honorários estabelecidos pelo Conselho de Administração ou Comitê de Auditoria, e são os mesmos que definem a contratação, remuneração, retenção e destituição.

Segundo recomendações, os auditores devem se reportar ao Comitê de Auditoria, porém na falta deste, diretamente ao Conselho de Administração,

passando os seguintes pontos: discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordâncias com a Diretoria; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes (IBGC, 2009).

Muitas empresas seguem orientações governamentais de recontratar a mesma auditoria apenas por períodos de até cinco anos seguidos, para que os auditores possam agir com independência, imparcialidade e isenção. (GIAN CARLO, 2013). Porém, esse tempo deveria ser menor, pois é prudente se pensar em prazos menores, inclusive de três a quatro anos, conclui o próprio autor.

Afirma-se que, o auditor não pode auditar o seu próprio trabalho, conseqüentemente segundo o IBGC (2009, p.60) “o auditor não deve realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita”.

O Comitê ou o Conselho são responsáveis pela divulgação dos honorários pagos aos auditores pelos serviços de auditoria e os eventuais pagamentos por outros serviços, devendo ainda, averiguar para aprovação desses serviços realizados que não sejam de auditoria das demonstrações financeiras. (IBGC, 2009).

Por fim, o relacionamento existente entre a organização, o diretor-presidente e os diretores com os auditores independentes, deve ser tratado com profissionalismo. Assim, é possível identificar pelo decorrer do capítulo, a importância do auditor independente para a organização, onde a mesmo, passa aos demais interessados, a real situação vivida pela empresa.

2.5.5 Conselho Fiscal

O quinto capítulo do código traz o Conselho Fiscal como parte integrante do sistema de Governança Corporativa das organizações brasileiras. Ele pode ser obrigatório ou não, porém segundo o IBGC (2009), “deve ser visto como um controle independente para os sócios que visa agregar valor para a organização”.

Bornholdt (2005, p.87), complementa dizendo que

O conselho Fiscal é um órgão com ação independente, que tem como atribuição fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.

Cabe ao Conselho Fiscal também, deliberar sobre uma agenda de trabalho, que incluirá o foco de suas atividades de exercício, essa agenda deve conter as reuniões e as informações que serão enviadas periodicamente.

Seus objetivos são de fiscalizar, administrar os atos administrativos e assegurar o cumprimento dos deveres legais, presentes no estatuto; opinar sobre o relatório e as propostas dos órgãos de administração; denunciar erros, fraudes ou crimes; analisar as demonstrações contábeis; entre outros. (IBGC, 2009).

A composição dos membros do Conselho Fiscal é definida por lei. As pessoas que compõem o Conselho Fiscal devem ter conhecimento a respeito do segmento de atuação na empresa e desejável diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções do conselho, bem como independência profissional. (SILVA, 2006).

Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual e devem ter direito de fazer consultas a profissionais externos para poder obter subsídios em matérias de relevância. Ressaltando que, segundo Steinberg (2003), “o compromisso dos conselheiros é sempre de, contribuir com a organização para melhor a qualidade da gestão e reduzir os riscos”.

O código ainda fala sobre os relacionamentos do Conselho Fiscal com os sócios, comitê de auditoria, auditores independentes e auditoria interna, onde ambos devem trabalhar juntos, cada um com sua responsabilidade definida a fim de garantir o bom funcionamento das atividades da organização. (IBGC, 2009).

Por fim, a remuneração do conselho fiscal deve ser adequada, ponderada a experiência e a qualificação necessária ao exercício. Recomenda-se, também, segundo o IBGC (2009), incluir na política de divulgação de informações da companhia, o parecer dos conselheiros. Os votos e as justificativas sobre as demonstrações financeiras, bem como os demais documentos elaborados.

Desta forma, entende-se que com a criação do Conselho Fiscal, é possível garantir que as informações seguem aos proprietários e sócios, auxiliando na fiscalização da gestão do negócio, além de apresentar os resultados e as variações patrimoniais. Obtendo também, um papel de agregar valor à administração e que foque sua atuação em prol da sociedade como um todo.

2.5.6 Conduta e Conflito de Interesses

O Código de Conduta de uma organização tem o objetivo de transmitir a cultura da empresa e os princípios que ela está fundamentada, respeitando as leis vigentes do país. (IBGC, 2009).

De acordo com Steinberg (2005, p.165),

O Código de Conduta precisa abordar e delinear vários tópicos-chave e definir linhas de condutas, para que o discurso e a prática estejam alinhados, é necessário que sejam compartilhados pelos acionistas, fundadores, conselhos e principais executivos.

O código visa refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar os princípios em que está fundamentado. Deve também, definir responsabilidades sociais e ambientais, abrangendo o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas.

Segundo o IBGC (2009, p. 66) o Código de conduta deve cobrir, principalmente, os seguintes assuntos:

- Cumprimento das leis e pagamentos de tributos;
- Operações com partes relacionadas
- Uso de ativos da organização
- Conflito de interesses
- Informações privilegiadas
- Política de negociação das ações da empresa
- Processos judiciais e arbitragem
- Whistle-blower
- Prevenção e tratamento de fraudes
- Pagamentos ou recebimentos questionáveis
- Recebimentos de presentes e favorecimentos
- Doações
- Atividades políticas
- Direito a privacidade
- Nepotismo
- Meio ambiente
- Discriminação no ambiente de trabalho
- Assédio moral ou sexual

- Segurança no trabalho
- Exploração do trabalho adulto ou infantil
- Relações com a comunidade
- Uso de álcool e drogas

Este capítulo aborda também, o conflito de interesse, onde o mesmo tem seu surgimento quando, se cria um impasse entre os interesses pessoais em detrimento aos interesses da organização. Há conflito quando alguém não é independente em relação a matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização (IBCG, 2009).

É considerado como dever do Conselho de Administração, segundo o IBGC (2009), monitorar e administrar possíveis conflitos de interesses que surgirem, para evitar más condutas, como o mau uso dos ativos da organização e abusos em transações.

O código de conduta deve enquadrar como violação ao princípio básico da equidade o uso de informações privilegiadas para benefício próprio e ou de terceiros. A organização deve também dispor em documento, sobre os procedimentos a serem observados para evitar ou punir o uso indevido dessas informações. (IBGC, 2009).

Por fim, o capítulo se encerra falando sobre as políticas de negociação de ações, divulgações de informações, contribuições/doações e de combate a atos ilícitos, onde a organização deve desenvolver e monitorar os seus cumprimentos. Podendo-se então, perceber que as empresas que possuem um código de conduta e conflito de interesses em sua gestão, passaram maior confiança aos seus colaboradores, sócios e todos os envolvidos.

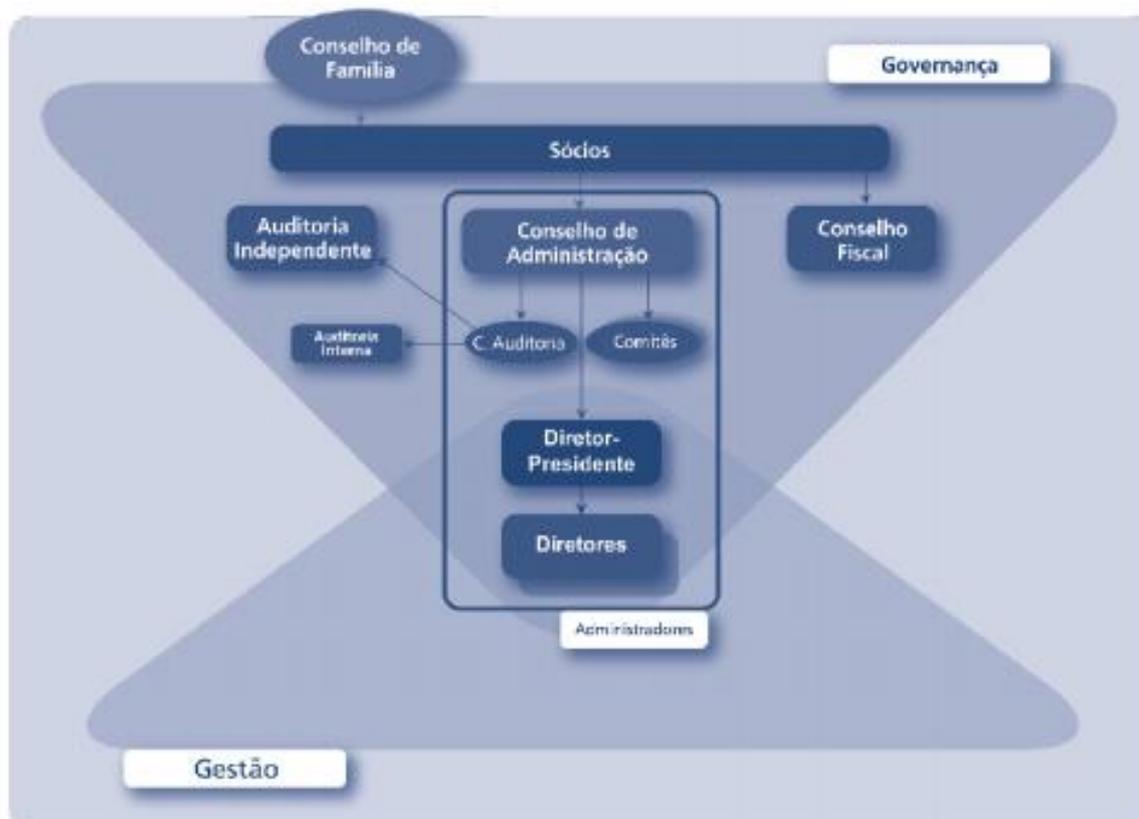
2.6 ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa prevê uma estrutura adequada e organizada, por meio de seus agentes, sendo que, a estrutura dependerá da necessidade de cada organização.

Estrutura está que contem: conselho de família, conselho de administração, conselho dos acionistas/sócios, CEO e outros. Por meio disso, é delimitado poderes e delegado funções.

Na figura a seguir, demonstra o sistema de Governança Corporativa, apresentado pelo código:

Figura 1 – Sistema de Governança Corporativa



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009)

Os próximos subcapítulos apresentaram mais minuciosamente os conceitos e objetividade desta estrutura. Pois é através deste cenário que a Governança Corporativa consegue dividir responsabilidades, definir funções e classificar nível de poder.

2.6.1 Conselho de Família

O conselho de família, não é um conselho integrante da gestão da empresa, e sim, um mediador familiar que tem como propósito organizar os desejos da família em relação ao meio, bem como apaziguar eventuais disputas e conflitos de interesses. Barbosa (2009, p.95) complementa dizendo que este conselho é, “a base da Governança Corporativa no processo de perpetuação e perenidade da empresa familiar”.

A Governança Corporativa vem com o intuito de orientar a família, onde muitas vezes não é possível identificar os papéis de herdeiro, acionista, sucessor, gestor e o real proprietário propriamente dito da organização em questão.

O IBGC (2009), destaca as principais práticas do Conselho de família, sendo elas: definição dos limites entre os interesses familiar e empresarial; preservação dos valores familiares, definição de critérios para proteção patrimonial; planejamento de sucessão, transmissão de bens e herança; visão da sociedade como fator de agregação e continuidade da família; Tutelação aos membros da família e definição de critérios para indicar membros para a composição do Conselho de Administração.

Barbosa et al (2008, p.130) completam que o conselho de família é um fórum democrático da família, no qual seus membros possuem voz ativa e tem direitos iguais. Tem como objetivo maior manter a estrutura familiar, preservando os valores e tradições.

Por fim, entende-se que o Conselho de Família é fundamental, pois ele separa o que é o problema particular dos problemas da empresa, criando uma linha entre esses dois.

2.6.2 Conselho dos Acionistas

O Conselho/Assembleia dos acionistas está prevista na Lei n 6.404/76, chamada de Lei das S.As. A assembleia constitui a forma de expressão da vontade social, propondo diretrizes e parâmetros macros para o conselho da administração e assim tornando os processos deliberativos em atos válidos (IBGC, 2010)

Está previsto na legislação o anúncio da Assembleia dos Acionistas, como no mínimo 15 dias de antecedência, para que os acionistas se preparem, e assim, possam contribuir positivamente nas deliberações propostas (IBGC, 2010).

A assembleia geral dos acionistas é o órgão supremo responsável por ditar as regras ao Conselho de Administração e assim, desvencilhar os conflitos de interesses da empresa.

2.6.3 Conselho de Administração

A missão do Conselho de Administração é de proteger e valorizar o patrimônio e maximizar o retorno do investimento com vistas à perenização do negócio. Para que funcione bem, o mesmo tem que ter a máxima independência em relação à gestão executiva. (IBGC, 2009).

Conforme o art. 138 da Lei 6.404/76 o conselho de Administração é um órgão de natureza deliberada, que tem como função orientar os negócios sociais da empresa (SILVA, 2006)

Alvares, Giacome e Gusso (2006), complementam este conceito:

A missão do conselho de administração é proteger o patrimônio, maximizar o retorno dos investimentos e agregar valor aos empreendimentos. Ele é um órgão de deliberação colegiada que representa os interesses de todos os acionistas, atuando como instância de avaliação, monitoramento, decisão e orientação, visando agregar valor a gestão sem interferir no dia-a-dia da organização.

Estão Dispostos no Art.140 da Lei das S.A'S (Seção I, Conselho de Administração, Composição), o Conselho de Administração será composto por no mínimo três membros, membros estes eleitos pela Assembleia Geral. O estatuto ainda prevê: o número efetivo de conselheiros; o mandato; o modo de substituição dos conselhos; as normas de convocação, instalação e funcionamento do conselho e a participação no conselho de representantes dos empregados.

Conclui-se que o Conselho de Administração está inserido nas organizações com o objetivo de prevenir os conflitos que acontecem, cabendo a ele estabelecer créditos, buscando sempre o que for melhor e mais vantajoso para a organização.

2.6.4 CEO

Para o IBGC (2009), o CEO encontra-se no topo da hierarquia operacional da organização, ele é o executivo-chefe, é o chefe da empresa e é o responsável pelo seu sucesso global. Determinam as políticas que compõem a estrutura de uma organização ou de sua governança corporativa.

Um CEO deve se comunicar com outros executivos de alto nível para tomar decisões, podendo muitas vezes ajudar no recrutamento desses próprios executivos, pois vai trabalhar diretamente com eles. Embora normalmente receba informações e opiniões dos diretores, como o financeiro, o de tecnologia e o de marketing, o CEO tem a decisão final sobre as questões e deve indicar claramente o raciocínio que o levou a tomá-las, usando para isso as apresentações e as reuniões na empresa. (IBGC, 2009).

Silva (2006, p. 95) complementa e define que:

O CEO ou executivo-chefe administra a companhia, enquanto o presidente do conselho administra o conselho, e uma de suas funções é justamente fiscalizar o executivo-chefe e avaliar o seu desempenho. Se as duas funções são exercidas pela mesma pessoa, torna-se mais complicada para o conselho, a posição de expressar suas opiniões independentes e analisar as questões sob as diversas perspectivas.

Conclui-se que o CEO também deve se certificar de que as políticas da empresa sejam claramente comunicadas às pessoas certas nos formatos de e-mail, memorando ou newsletter, pra que suas tomadas de decisões sejam baseadas que informações corretas e bem fundamentadas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado o procedimento utilizado para a produção deste estudo, quanto a sua fundamentação teórica, bem como também, o método realizado para a coleta e análise de dados para o estudo de caso.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Diante dos objetivos propostos, pode-se classificar esta pesquisa como descritiva, pois na mesma consta um referencial consistente sobre o tema, permitindo a identificação da Governança Corporativa nas organizações.

Conforme Gil (1996, p.46), “a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelecimento de relações entre variáveis”.

Tratando-se dos procedimentos utilizados, primeiramente será realizado um levantamento bibliográfico sobre Governança Corporativa. Após a criação de uma base de conhecimentos da pesquisa bibliográfica, será realizada uma pesquisa documental na empresa escolhida para o estudo de caso, para posteriormente uma análise e comparação de ambas com o “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” do IBGC (2009).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa realizada será qualitativa, pois comporta a escolha de um problema, uma coleta e análise das informações obtidas, para então uma análise dos dados e realização de uma formação de opinião.

Para Trivinos (1987, p.132) “a pesquisa qualitativa comporta a escolha de um problema, uma coleta e análise das informações obtidas, havendo flexibilidade nas etapas de coletas e análise dos dados”.

O código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC será bastante utilizado neste estudo, pois se trata de uma instituição de referência no Brasil pela difusão da Governança Corporativa. Através dessas informações será possível estabelecer uma comparação pelo o que é citado no código com as práticas de Governança Corporativa apresentadas e realizadas pela empresa escolhida.

Com os resultados encontrados, é possível demonstrar como o sistema de gestão funciona na empresa diariamente, com demonstrações de seus programas que envolvem a Governança Corporativa, para então a criação da comparação diante da problemática trazida por este trabalho.

4 ESTUDO DE CASO – BATERIAS MOURA

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso, aplicado na empresa Baterias Moura, a fim de avaliar as práticas de Governança Corporativa aplicadas pela mesma. Por meio da comparação da teoria apresentada anteriormente, será possível estabelecer uma relação entre o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa e o que é vivido pela empresa no dia-a-dia.

A Moura é uma empresa brasileira, fabricante de acumuladores elétricos para os mercados de baterias automotivas, tracionárias, estacionárias e náuticas. É a maior empresa no segmento de acumuladores da América Latina e possui capacidade de produção anual que ultrapassa sete milhões de unidades.

4.1 HISTÓRIO DA EMPRESA

Em 1957, Edson Mororó Moura e Conceição Moura iniciaram a fabricação das primeiras baterias, em Belo Jardim/PE. No começo, era tudo muito caseiro, e a profissionalização, tanto dos processos de fabricação como da gestão dos negócios, veio com o tempo.

Por volta da década de 80, a Moura já não era mais uma empresa iniciante, e suas operações tornavam-se, a cada dia, mais complexas. Nessa mesma época, Edson Mororó Moura estava no comando, e seus filhos, Edson, Sérgio e Pedro e o genro Paulo Sales, também já o ajudavam na administração.

Assim, em meados da década de 90, a Moura já era uma empresa forte, reconhecida nacionalmente, em constante evolução e a caminho da liderança de mercado.

Hoje, com 57 anos e uma capacidade de produção superior a 7 milhões de baterias por ano, o Grupo Moura possui seis plantas industriais, dois centros técnicos e logísticos avançados e mais de setenta centros de distribuição comercial no Brasil, na Argentina e no Uruguai, além de distribuidores parceiros no Paraguai, Reino Unido e Portugal, atendendo assim, todo o Mercosul e parte do continente europeu. Atualmente, é uma das maiores fornecedoras de baterias para a frota de veículos em circulação na América do Sul, conquistando prêmios internacionais de qualidade das montadoras Fiat, Ford, GM, Mercedes-Benz e Volkswagen.

Outros aspectos que se destacam ao longo de sua história são as parcerias tecnológicas com fabricantes norte-americanos e europeus que fazem com que as Baterias Moura incorporem diferenciais de desempenho e atendam às mais exigentes aplicações.

4.2 SURGIMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA MOURA

Em 2008, Edson Mororó Moura adoeceu, e com isso se deu início a um episódio comum em empresas familiares: a sucessão. Com o falecimento de Dr. Edson, ocorreu uma reorganização no organograma da Moura: Sérgio Moura (filho) e Paulo Sales (genro) tornaram-se co-presidentes-executivos e Edson Moura (filho) assumiu a Presidência do Conselho de Administração.

A partir dessas mudanças, ficou estabelecido então o papel de cada um como líder da empresa. E esse modelo de gestão flui até hoje muita determinação e harmonia. Porém, é daí que surgiu o questionamento: e após a gestão dos filhos e do genro, como ficará a Moura?

Pensando nisso, foi que ocorreu o surgimento da Governança Corporativa na empresa. Que é entendida pela mesma, como um sistema de regras e fóruns que tem a responsabilidade de direcionar, monitorar e incentivar a gestão, pensando inclusive no desafio que é manter a empresa viva no futuro, permitindo a perpetuação dos negócios.

Então, a Governança Corporativa foi implantada na Moura em 2008, com a criação do Conselho de Administração, iniciando importantes trabalhos focados na conservação da história da empresa, perpetuação dos valores e melhorias das práticas de gestão, com transparência e ética.

Atualmente, como qualquer departamento da empresa, a Governança Corporativa também tem uma rotina com reuniões, pautas, registros, metas e resultados.

4.3 A GOVERNANÇA CORPORATIVA ATUALMENTE NA MOURA

O Sistema de Governança Corporativa existe para preservar os negócios da Moura e garantir a continuidade da empresa, geração após geração. Assim, o Grupo se mantém vivo, forte e contribuindo para todos os colaboradores e para a sociedade.

A empresa busca com a Governança Corporativa, sua longevidade e considera que a mesma tem um importante papel, afim de garantir a perpetuação e o contínuo sucesso dos negócios da Moura.

Tratando-se de uma empresa do tamanho da Moura, com quase 60 anos de existência, o dono não consegue mais “botar o olho” em tudo sozinho, além de não existir mais essa figura de único dono; pois o poder está compartilhado com várias pessoas.

E para isto que serve a estrutura de Governança Corporativa, pois com a mesma foi possível criar regras, fóruns adequados, mecanismos de controle para permitir que esse tal de “olho do dono” direcione, monitore e incentive aqueles que fazem parte do dia a dia do negócio hoje.

Esse sistema tem por objetivo a continuação da empresa, e também, sua rentabilidade, de maneira sustentável, e acima de tudo respeitando todos os envolvidos com a organização, seus colaboradores, fornecedores, clientes e a comunidade em que atua.

A Moura se preocupa com o futuro e enxerga que sua estrutura de Governança Corporativa, aliada a uma cultura e sistema de gestão fortes, é o único caminho para o crescimento contínuo dos negócios. Acreditando sempre e com o dever de zelar pela crença da empresa que é “Fortalecer vínculos garante um futuro melhor”.

4.4 ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Equipe da Governança Corporativa, assim como nas outras áreas da empresa, possui metas, tais como o IQN, adaptado para ser o IQN da Governança Corporativa. Este indicador monitora através de, por exemplo, o envio das pautas em dia, dentro prazo estabelecido, o envio das atas com a qualidade a qual foi

acordada, entre outros. Pode-se afirmar que existem procedimentos e metas com disciplina. A Governança Corporativa da Moura evolui seguindo as diretrizes de um planejamento estratégico.

Abaixo apresenta-se o sistema de Governança Corporativa da Moura.

Figura 2 – Sistema de Governança Corporativa Moura



Fonte: Site da Empresa – Baterias Moura (2014)

A seguir, é apresentado pela empresa detalhadamente como funcionam o Conselho de Família, Conselho de Administração, CEOs, Diretoria Executiva e Auditoria Interna e Externa.

4.4.1 Conselho de Família

Por ser uma empresa de origem familiar, a Governança Corporativa conta com o Conselho de Família que trata da relação da Família com a empresa.

A Moura entende que todos da família precisam estar alinhados em torno do que será a atuação da empresa no futuro, para evitar desgastes, perda de mercados, de lucros e desentendimentos que possam prejudicar a administração. Assim tendo tudo isso bem definido, fica mais difícil a empresa entrar em crise, como acontece em grandes empresas familiares que não se organizam, em todo o mundo.

O Conselho de Família se reúne bimensalmente para deliberar sobre assuntos da família. As funções são exercidas dentro de dois comitês, o comitê social e o de educação, que respondem ao Conselho de Família.

A Família Moura já está em sua 4ª geração. A primeira é dos fundadores. Os filhos formam a 2ª geração. Os netos, a 3ª geração, e os bisnetos, a 4ª geração. Atualmente na gestão da empresa atuam os membros da 2ª geração.

A empresa define, ainda, os valores que todos devem respeitar. Os quais apresenta-se a seguir:

- União;
- Respeito a todos os seres e ao meio ambiente;
- Integridade;
- Simplicidade na forma de viver e ser;
- Persistência;
- Conservadorismo financeiro;
- Empreendedorismo: inovar, quebrar paradigmas e se adaptar;
- Consenso, quando possível e viável.

Com esses valores bem definidos, a Moura busca a preservação do seu negócio e a continuidade da empresa geração após geração. Se mantendo viva, forte e em crescimento no mercado.

4.4.2 Conselho de Administração

O conselho de Administração é composto pelos membros da família que atuam na gestão e, também, por pessoas da família que estão fora da gestão.

Os encontros do conselho de administração acontecem mensalmente para deliberar ações estratégicas sobre o presente e o futuro da empresa.

A formação do conselho de administração da Moura se define como:

- Presidente do Conselho: Edson Moura
- Vice Presidente do Conselho: Conceição Moura;
- Presidentes Executivos: Paulo Sales e Sergio Moura
- Conselheiros Acionistas: Pedro Ivo, Manuela Moura, Mariana Moura, Paula Moura, Gustavo Moura e Rodrigo Moura.
- Conselheiro Externo: Gilberto Mifano.

A Moura busca através da contratação de um bom Conselheiro Externo, uma melhor situação no mercado, garantindo a sua excelência e boa gestão. Gilberto Mifano, o atual conselheiro da empresa, foi diretor geral da BOVESPA e presidente do conselho BM&BOVESPA, responsável pela integração das bolsas de valores no Brasil, foi também, presidente do Conselho do IBGC. É formado em administração pela FVG – SP e atualmente é conselheiro independente de empresas abertas e fechadas.

Assim, com pessoas capacitadas para as tomadas de decisões, a empresa busca atingir seus objetivos, pensando no futuro da organização. No próximo capítulo, referente as práticas de Governança Corporativa na Moura, será possível a identificação mais detalhada desse Conselho.

4.4.3 CEO

A Moura possui dois Presidentes Executivos da empresa, Sergio Moura e Paulos Sales. Dentre as diversas funções que eles possuem, estão as de alinhamento das estratégias da empresa e das estratégias de negócio, definidas pelo Conselho. Suas responsabilidades estão ligadas ao monitoramento e controle dos resultados apresentados pelos Diretores.

As Reuniões dos Presidentes Executivos acontecem mensalmente, abordando temas estratégicos da Gestão da empresa.

A imagem a seguir, apresenta o Presidente do Conselho da empresa Moura, juntamente com os Presidentes Executivos citados anteriormente.

Figura 3 – Edson Moura (Presidente do Conselho), Sergio Moura e Paulo Sales (Presidentes Executivos)



Fonte: Site da Empresa – Baterias Moura (2014)

Para a empresa, os papéis destes Presidentes são de extrema importância, devendo existir uma boa e constante atuação de seus cargos em todos os assuntos que acontecem. Considerando assim, que os envolvimento e acompanhamentos diários devem fazer parte de suas rotinas.

4.4.4 Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva participa ativamente do Planejamento Estratégico da empresa Moura, coletando informações relevantes das gerências, a eles subordinadas. Ela possui como principal responsabilidade, a apresentação de propostas de crescimento da empresa para os anos seguintes.

Os Diretores Executivos monitoram e controlam os resultados da empresa, representam os interesses da organização em órgãos e fecham parcerias estratégicas.

A diretoria executiva da empresa Moura é composta por:

- Diretor de Pessoas e Organização: Moacy Freitas
- Diretor Financeiro: Tiago Tasso
- Diretor de Negócios Corporativos: Luiz Mello
- Diretor Geral Rede Baterias Moura – RDM: L.J. Ângelo:

- Diretor de Metais e Sustentabilidade: Arnolfo Menezes
- Diretor Industrial: Cesar Sena

Com toda essa equipe de pessoas, a Moura acredita que é possível fazer uma boa Governança Corporativa, garantindo sempre que todos cumpram com seus papéis e obrigações, dentro da hierarquia estabelecida pela empresa.

4.4.5 Auditoria Interna

A auditoria interna da Moura, ao longo do ano, trabalha auditando normas da empresa e garantindo suas execuções. Semestralmente é realizada auditoria em todos os depósitos da empresa, espalhados pelo país inteiro. Esta auditoria é realizada pelos próprios auditores da empresa.

A Moura possui também, a auditoria externa, que trabalha para validar e/ou corrigir, os procedimentos contábeis e controles internos.

4.5 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA MOURA

Neste capítulo será apresentado à relação dos capítulos encontrados no código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, com os desenvolvidos pela Empresa Moura.

4.5.1 Propriedade

A Moura é dirigida por 6 Holdings, que são formadas pelos sete filhos de Edson Mororó Moura e Conceição Moura, fundadores da empresa. Os representantes de cada Holding possuem direito a voto, seguindo o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

Cada Holding é presidida por um filho, em primeiro momento. Porém levando em consideração que pode haver sucessões, a presidência das Holdings

pode ser entregue à netos ou bisnetos. No entanto, essa sucessão deve sempre seguir a continuidade da empresa, como uma empresa familiar.

Abaixo será apresentada a estrutura societária da empresa Moura.

Figura 4 – Sistema Societário, Governança Corporativa Moura



Fonte: Site da Empresa – Baterias Moura (2014)

As assembleias Gerais acontecem uma vez ao ano. Segundo a Moura, obedecendo às recomendações do calendário do IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Dentre os principais assuntos tratados, são apresentados os resultados da empresa ao longo do ano e definições sobre decisões estratégicas.

As pautas e atas das assembleias são registradas no SMG (Sistema Moura de Gestão), mais conhecido como “extranet”, que é um sistema desenvolvido pela empresa para que seja registrados todos os acontecimentos internos vividos na empresa. Assim, todos os envolvidos na Assembleia recebem a confirmação de pautas a serem tratadas e também as atas, com os assuntos tratados e acordados na reunião.

Neste capítulo é encontrado também o Conselho de Família, que é considerado de extrema importância pela Moura, por ser uma empresa familiar, e que presa muito pela sua continuidade. Neste Conselho é possível identificar, também, a abertura para todos os envolvidos se posicionarem diante dos assuntos relacionados à empresa e a família, para expressarem suas opiniões e deliberar sobre o futuro da Moura. Com isso é possível identificar características muito semelhantes com a teoria contida no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

4.5.2 Conselho de Administração

Este conselho é definido pelo IBGC, como o principal componente do sistema de Governança Corporativa. Na Moura, ele vem lado a lado ao Conselho de Família, pois a empresa considera ambos, como conselhos de extrema importância para sua continuação e perpetuação.

O conselho de Administração é responsável por definir as ações estratégicas a serem seguidas pela empresa. Também, por deliberar sobre a atual situação da empresa no mercado, e por pensar em seu futuro, levando em consideração todos os fatores positivos e negativos que podem surgir no decorrer dos anos.

Salienta-se que, o código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, aponta a estratégia como uma das responsabilidades do Conselho de Administração.

A composição do Conselho de Administração é definida diante da visão da empresa, de ter sempre a família e a empresa ligadas entre si. Assim, este Conselho é composto pelos membros da família, alguns que estão inteiramente ligados a gestão e os que estão fora também.

O Presidente do Conselho, Edson Moura, tem sua função diretamente ligada à passar a todos os envolvidos, a missão de zelar pelo desenvolvimento da empresa, supervisionando e coordenando os envolvidos, sempre pensando e projetando o futuro. Seguindo assim, os pensamentos destacados como características do Conselheiro, segundo o IBCG.

Para garantir a compreensão e passagem dessas informações, é realizado mensalmente pela empresa, uma reunião com todos os membros do conselho de Administração.

4.5.3 Gestão

Seguindo a linha do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, onde o Diretor-Presidente indica os diretores, considerando que cada diretor escolhido é responsável por suas atribuições na gestão. Na Moura, é possível visualizar uma situação similar, onde o Presidente do Conselho, Edson

Moura, repassa informações aos presidentes executivos Paulo Sales e Sergio Moura. Estes, encaminham as informações ao Diretor Geral das RDM – Rede de Depósitos Moura, L.J. Ângelo. E por fim o mesmo repassa a equipe de gestores dos depósitos de cada estado do Brasil. Garantindo assim, a consolidação da vontade, desejos e objetivos oriundos do presidente.

Assim, toda e qualquer informação segue esta linha de hierarquia, até a chegada da informação ao final, que são os empregados de cada um dos depósitos situados em todas as regiões do país.

A Moura desenvolve ainda, um programa chamado GPM – Gestão de Pessoas Moura, que tem como finalidade, desenvolver nos gestores de cada unidade/depósito o espírito de liderança e gestão de pessoas. Trata-se de um guia que contém os objetivos estratégicos da gestão, tais como: ter pessoas certas nos lugares certos; pessoas alinhadas com a visão, valores e competências essenciais Moura; pessoas alinhadas e satisfeitas; pessoas aplicando corretamente o Sistema Moura de Gestão e líderes, gestores e equipes de alta performance. No guia é possível compreender as responsabilidades dos gestores e colaboradores na Gestão de Pessoas, a estrutura funcional, o ciclo, quadro de remunerações e funções de cada um.

Outro programa pertencente ao ambiente interno da Moura, é o SMG – Sistema Moura de Gestão, já mencionado anteriormente, mas que consegue demonstrar através de suas ferramentas, o quanto cada colaborador é importante para toda a empresa. Neste sistema, que é mais conhecido por “extranet”, cada funcionário possui um banner, onde consta sua foto, atribuições, metas, planos de ação, e procedimentos desenvolvidos em seu cotidiano. Este banner é mensalmente atualizado e monitorado, e serve como um portfólio de cada funcionário para os diretos executivos que os avaliam.

A empresa Moura também conta com outra ferramenta de gestão, que é denominado por PPR – Programa de Participação dos Resultados. Este programa tem por finalidade fortalecer a crença da empresa que é “Fortalecer vínculos garante um futuro melhor”. Os resultados referentes a esta participação são calculados trimestralmente e pagos semestralmente, conforme o atingimento das metas individuais de cada funcionário, e dos resultados financeiros do depósito que o mesmo faz parte. Com isso, a empresa atinge o objetivo que construir equipes de

pessoas unidas e compromissadas com o trabalho, que visam o bom andamento da empresa e o crescimento dos empregados.

Com a apresentação destes programas desenvolvidos pela empresa é possível a comparação com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Este, frisa a importância de um bom relacionamento entre todas as partes envolvidas na empresa, através de transparência, regras bem definidas, relação de confiança e boa comunicação, pois garantem o estímulo de todos os participantes da gestão para o alcance de bons resultados.

4.5.4 Auditoria Independente

Conforme recomendação do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por um auditor externo. Na Moura, o cenário é o mesmo. Porém, essa auditoria externa serve para validar os procedimentos já auditados pelos auditores da empresa.

A auditoria interna na Moura é quem possui mais evidência, pois a empresa conta com uma equipe especializada em auditoria, que possuem sua sede localizada em Itapetininga – São Paulo, anexado a um dos parques fabris. Os auditores trabalham o ano inteiro controlando todos os depósitos, auditando normas e garantindo o bom funcionamento como um todo.

Seguindo também recomendações no código do IBGC, a Moura promove juntamente com os seus auditores, semestralmente, uma auditoria presencial em todos os depósitos/distribuidores da empresa, para que seja feita uma melhor análise de todos os procedimentos seguidos, conferências de informações e confirmações de dados. Podendo assim, estar a par de todas as situações vivenciadas com todos os envolvidos na organização.

4.5.5 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é um capítulo contido no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, como um órgão facultativo. Porém, entende-se que com sua criação é possível agregar valor para a organização. A empresa Moura, até o instante não identificou uma necessidade, e até o presente momento não possui este conselho em suas práticas de Governança Corporativa.

4.5.6 Conduta e Conflito de Interesses

A empresa Moura, em de 2014, comemora um ano do lançamento de sua cartilha CEM, denominada Cultura Empresarial Moura. Sua criação está interligada ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, que enfatiza a importância da cultura da empresa presente em seu código de conduta.

A Cultura Empresarial Moura – CEM, traz a base da filosofia da organização, sua crença, missão valores e princípios. A cartilha surgiu diante do processo de evolução da cultura, alinhando o que a empresa é e o que ela quer ser. A empresa acredita que quem mantém viva essa cultura, são os próprios funcionários, gestores e cargos máximos de poder, porque são todos que garantem a solidez do negócio e uma Governança que visa garantir de fato a longevidade da empresa juntamente com sua Cultura bem definida.

Seguindo a linha de buscar ética em todos os assuntos relacionados a empresa, a Moura apresenta seu Código de ética a todos os funcionários novos e reforça a apresentação, sempre que possível, aos antigos.

No site da empresa é possível encontrar o Canal de Ética, onde qualquer funcionário pode relatar a situação e expressar sua opinião, ao identificar ou suspeitar de alguma prática que não esteja de conformidade com as condutas explicitadas no Código de Ética Moura. As informações passadas através deste canal são tratadas com confidencialidade e sigilo. Segundo a empresa, as manifestação relativas a fraude são encaminhadas ao Comitê de Ética para que sejam tomadas as devidas providencias.

A Moura possui, também, um programa social que leva o nome de um doce típico o “Tareco e Mariola”, que desenvolve ações que vão desde projetos em

prol da preservação ambiental até ações culturais, passando por iniciativas que visam o desenvolvimento econômico sustentável. Com a identificação do compromisso e da responsabilidade com o meio ambiente, a empresa, desenvolve uma série de cuidados e projetos especiais em todas as suas unidades fabris.

A Moura conta com uma estrutura de segurança ambiental e política de preservação que trabalha desde a conscientização dos funcionários, clientes e fornecedores, até o monitoramento e gerenciamento dos resíduos sólidos e líquidos prejudiciais ao meio ambiente.

Todos os recursos desenvolvidos pela empresa visam sempre o melhor ambiente de trabalho para todos os colaboradores, passando maior confiança e satisfação a todos os envolvidos.

Diante da apresentação de todas as informações coletadas para a elaboração deste estudo de caso, enceram-se as apresentações de dados, para que posteriormente seja realizada a identificação final do problema estudado durante a elaboração deste trabalho.

4.6 QUADRO COMPARATIVO

Neste capítulo será apresentado um quadro comparativo, com as Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBCG e o praticado pela empresa Moura, afim de responder a problemática do presente trabalho.

Quadro 1 – Comparação das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBCG com as práticas da Empresa Moura

	Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBCG	Práticas de Governança Corporativa Baterias Moura
PROPRIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Cada sócio 1 voto • Acordo entre sócios • Assembleia Geral • Conselho de Família 	<ul style="list-style-type: none"> • Holdings – Sócios – 1 voto • Acordo entre Holdings • Assembleia Geral • Conselho de Família
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Principal componente/conselho • Responsabilidades: Estratégica • Composição do Conselho: relacionados a própria organização • Presidente do Conselho 	<ul style="list-style-type: none"> • Principais: Conselho de Família e Administração • Ações estratégicas e tomadas de decisões • Componentes do Conselho: membros da família que fazem ou não parte da gestão • Presidente do Conselho • Reunião do Conselho de Administração
GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor-presidente Responsável • Métodos de gestão para todos os envolvidos na atividade da organização • Bom relacionamento, transparência 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente do Conselho/ Presidentes Executivos/ Diretor Geral RDM/ Gestores • Programas de gestão: GMP, SMG e PPR • Incentivos, boa comunicação e bons resultados
AUDITORIA INDEPENDENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrações financeiras auditadas por auditores externos • Auditorias Anuais 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditores externos para validar informações dos auditores internos • Participação maior de auditores internos • Auditorias Semestrais
CONSELHO FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> • Não obrigatório 	<ul style="list-style-type: none"> • Não aplicado pela Moura
CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSE	<ul style="list-style-type: none"> • Código de conduta: Cultura da empresa • Conflito de Interesses • Meio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • CEM - Cultura Empresarial Moura • Código de Ética • Programa Social e Responsabilidade Ambiental

5 CONCLUSÃO

A Governança Corporativa surgiu como um norteador empresarial, a fim de aprimorar a gestão das empresas, buscando mudanças e melhorias no ambiente organizacional.

A pesquisa teve como propósito verificar se a empresa Baterias Moura, atende ao Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Para esta análise, foi necessário a identificação da estrutura, e das práticas de Governança Corporativa desenvolvidas pela empresa.

A estrutura da Governança Corporativa apresentada pelo IBGC, que trás a presença do Conselho de Família, sócios, Conselho de Administração, Auditoria Independente, Conselho de Fiscal e outros, se comparada, com a utilizada pela Moura, uma vez que possuem características similares. Na empresa, é possível a identificação destes conselhos, com algumas exceções. Porém, é necessário destacar que a estrutura utilizada depende da necessidade de cada organização.

Se tratando das práticas propriamente ditas, no primeiro capítulo, de Propriedade, a empresa apresenta seis Holdings, que são de posse dos filhos dos fundadores, sócios da empresa. É possível também a identificação do conselho da família, com participação ativa nos assuntos ligados a empresa, preservando por sua continuidade. E por fim, o acontecimento anual das assembleias gerais, onde são divulgados e apresentados os resultados da empresa.

No segundo capítulo, o Conselho de Administração, na empresa Moura é responsável pela tomada de decisões e principalmente pela definição de estratégias que visam um futuro melhor. A elaboração dessas estratégias se depara com o código do IBGC, que defende a sua importância para as organizações. Neste capítulo, a Moura completa divulgando suas reuniões deste conselho, que acontecem uma vez por mês.

No capítulo da Gestão, o código das Melhores Práticas de Governança Corporativa aborda o diretor-presidente como responsável pela gestão da organização. Na Moura, existe um nível de hierarquia que repassa poderes. A empresa desenvolve várias ferramentas de gestão, que juntas, buscam incentivar seus colaboradores e os proporcionam melhores ambientes de trabalho.

Para o capítulo da Auditoria Independente, a Moura cita a existência de auditores externos, conforme o recomendado pelo código do IBGC. Porém, frisa a

existência e o foco no trabalho dos auditores internos. Destacando sua preocupação no cumprimento de normas, diante de auditorias semestrais presenciais nos depósitos da empresa.

O capítulo do Conselho Fiscal, abordado pelo código do IBGC, trás o mesmo como facultativo, ficando a critério de cada organização a sua existência. Assim, a empresa Moura opta, até o momento, pela sua não utilização.

Para o último capítulo do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, Conduta e Conflito de Interesse, a Moura apresenta sua Cultura Empresarial, de forma muito importante para a empresa e seus envolvidos. O que se depara com o código de conduta estabelecido pelo código do IBGC, que enfatiza a definição da cultura de uma organização. A empresa menciona também, sua responsabilidade ambiental, que permite a comparação com o código, da importância da preocupação com o meio ambiente.

Por fim, é com clareza que a problemática do trabalho é respondida com positividade, afirmando que sim, a Empresa Moura, diante das práticas apresentadas, atende ao código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Fazendo algumas modificações necessárias, para o enquadramento com seu ambiente de trabalho.

O Conselheiro Externo da Moura, Gilberno Bifano, confirma essa conclusão. Afirmando no Vídeo sobre Governança Corporativa, desenvolvido pela empresa, que se deve adaptar as boas práticas de Governança as necessidades atuais da empresa, e as necessidades do futuro que se quer alcançar. Para que assim, alcance sua excelência.

Ademais, propõem-se novas pesquisas de campo a serem realizadas em outras empresas que possuem Governança Corporativa implantada, para possíveis discussões e comparações com o que é dito pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Adriana e ROSSETI, José Paschoal. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARBOSA, Carlos. **Governança Corporativa e a meritocracia**. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/carlos-barbosa/governanca-corporativa-e-a-meritocracia>. Acesso em: 20/04/2014.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico Fundamentos e Aplicações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed São Paulo: Atlas, 2010.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2007.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa em Empresas Familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª Ed. São Paulo: IBGC, 2009.
- LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: Um enfoque nas Boas Práticas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- MAMEDE, Gladston e Eduarda Cotta. **Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Governança Corporativa na Prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVERA, Jayr Figueiredo de Oliveira e SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PADOVEZE, Clóvis. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3ª Ed. São Paulo: Ed Cengage Learning, 2012.
- RUZZARIN, Ricardo e SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências: uma base para a Governança Corporativa**. Porto Alegre: Age, 2010.

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

SILVA, André Luiz Carvalho da e LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança Corporativa – Evidências Empíricas no Brasil.** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas empresas.** São Paulo: Atlas, 2005.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da Governança Corporativa.** 2ª Ed. São Paulo: Gente, 2003.

TELÓ, Amir Roque. **Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares.** Curitiba: FAE, 2001.