

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE
FINANÇAS E CONTROLADORIA**

TIAGO MEDEIROS DA SILVA

O MODELO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL E SUA EVOLUÇÃO

CRICIÚMA

2015

TIAGO MEDEIROS DA SILVA

O MODELO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL E SUA EVOLUÇÃO

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria.

Orientador: Prof. M.Sc. Edson Cichella

CRICIÚMA

2015

DEDICATÓRIA

Dedico esta conquista a minha família, que é minha base e exemplo de vida, e sempre estiveram ao meu lado incentivando-me e dando-me força para vencer mais esta etapa da minha vida, e em especial, a minha esposa Amanda, que soube esperar, entender, compreender e que me ajudou nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus**, por nunca me abandonar, por sempre guiar meus passos, iluminar meus pensamentos, me abençoar e me dar forças para alcançar mais esse sonho em minha vida.

Agradeço muito aos meus pais amados, **Elair e Edson**, pois sempre me incentivaram, apoiaram e me deram coragem em todos os momentos da minha vida, agradeço pelo imenso carinho, atenção e pelo enorme amor que sempre me dedicaram. Ao longo do curso e realização do trabalho, agradeço pela paciência e dedicação.

Agradeço ao meu querido irmão **Everton** pelo carinho, respeito e ajuda ao longo desse caminho.

A minha esposa **Amanda**, agradeço pelo amor, carinho e apoio no decorrer deste trabalho, agradeço também pela compreensão e ajuda nas horas que mais precisei.

O meu orientador **Edson Cichella**, agradeço pela enorme paciência, atenção e dedicação durante todo o trabalho.

Agradeço aos **Mestres** pelos conhecimentos a mim transmitidos durante todo o curso e pela contribuição para minha formação acadêmica.

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, um dia, teve que tomar uma atitude de coragem.”
(Peter Drucker)

RESUMO

SILVA, Tiago Medeiros da. **O modelo da Governança Corporativa no Brasil e sua evolução**. 2015. 42 p. Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma.

A presente monografia tem como objetivo identificar qual o modelo da governança corporativa utilizado no Brasil e sua evolução. Com o crescimento constante do mercado cada vez mais competitivo, encontra-se a necessidade de buscar novas estratégias com o objetivo de se destacar em meio a tantas outras empresas e assim manter-se no mercado. Com isso, torna-se importante implantar um modelo de governança corporativa traçando metas e investindo em melhorias, fazendo com que a empresa caminhe ao sucesso. Através de fundamentos teóricos e pesquisas bibliográficas de assuntos ligados ao tema, como: relevância social, princípios de governança corporativa, origem e histórico da governança corporativa, entre outros, foi possível fundamentar toda a monografia que serviu de base para pesquisa descritiva, tendo o foco principal a identificação do modelo de governança corporativa utilizada no Brasil. O presente trabalho foi qualificado como uma pesquisa descritiva e bibliográfica pois utilizou apenas materiais e documentos já elaborados com base nisto, obteve-se resultados satisfatórios.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Lei Sarbanes Oxley

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

| | |
|--|----|
| Figura 1: A cadeia de governança corporativa: estrutura de relatórios típica..... | 14 |
| Figura 2: Finalidades de governança corporativa..... | 15 |
| Figura 3: Algumas questões e responsabilidade social e corporativa | 18 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 09 |
| 1.1 TEMA | 09 |
| 1.2 PROBLEMA | 10 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 10 |
| 1.3.1 Objetivo Geral | 10 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 10 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA..... | 10 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 12 |
| 2.1 O QUE É GOVERNANÇA CORPORATIVA? | 12 |
| 2.1.1 Conceitos de Governança Corporativa | 12 |
| 2.1.2 Princípios da Governança Corporativa | 13 |
| 2.1.3 A Cadeia da Governança | 14 |
| 2.1.4 Finalidades da Governança Corporativa..... | 15 |
| 2.1.5 Relevância Social | 16 |
| 2.1.6 Responsabilidade Social Corporativa | 16 |
| 2.1.7 O Papel dos Órgãos na Governança | 19 |
| 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES..... | 20 |
| 2.2.1 Características da Empresa Familiar..... | 21 |
| 2.3 ORIGEM E HISTÓRICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA | 22 |
| 2.3.1 Lei <i>Sarbanes-Oxley</i>..... | 22 |
| 2.3.2 Proteção a Acionistas | 23 |
| 2.3.3 Proteção a Credores | 24 |
| 2.3.4 Reformas da Governança Corporativa | 24 |
| 2.3.5 O Novo Mercado e os Níveis de Governança Corporativa | 25 |
| 2.3.5.1 Nível 1 | 25 |
| 2.3.5.2 Nível 2..... | 26 |
| 2.3.5.3 Novo Mercado..... | 26 |
| 2.3.6 Expectativa dos Stakeholders..... | 27 |
| 2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MUNDO | 28 |
| 2.4.1 Comparações entre Brasil e o Mundo | 28 |
| 2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL | 33 |
| 2.5.1 O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa..... | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 2.5.1.1 Propriedade (sócios)..... | 34 |
| 2.5.1.2 Conselho de ADM..... | 35 |
| 2.5.1.3 Gestão | 36 |
| 2.5.1.4 Auditoria Independente | 36 |
| 2.5.1.5 Conselho Fiscal..... | 37 |
| 2.5.1.6 Conduta e Conflito de Interesses..... | 37 |
| 3 BIBLIOGRAFIA DESCRITIVA..... | 38 |
| 3.1 Tipos de Pesquisa..... | 38 |
| 3.2 Abordagem Metodológica | 38 |
| CONCLUSÃO | 40 |
| REFERÊNCIAS..... | 41 |

1. INTRODUÇÃO

O crescimento constante e rápido das sociedades capitalistas traz uma inovação no relacionamento entre empresas e a sociedade como um todo e na maioria das vezes essa evolução age diretamente na relação entre os proprietários das empresas e seus administradores. Esse tipo de relação entre controle e gestão pode provocar conflitos de interesses entre acionistas, investidores e demais interessados na empresa.

Com essas mudanças, surge a necessidade de inovação, então entra a Governança Corporativa como um processo para diminuir a distância que existe entre proprietários e administração da empresa e a sociedade de um modo geral. Com isso as questões de Governança Corporativa ganham maior importância a partir do surgimento das novas corporações, onde estas têm separado o modo gestão e controle.

A Governança Corporativa lida com as formas pelas quais os supridores de recursos financeiros para as corporações tentam assegurar o retorno de seus investimentos. Sendo assim, um sistema de governança só será eficiente se for capaz de interagir entre os conselhos internos, como por exemplo, o conselho de administração; sistema de remuneração dos executivos; concentração acionária; e atuação dos investidores institucionais, e os externos, como por exemplo, fiscalização dos agentes de mercado; estrutura de capital e aquisição de hostil, com o objetivo de assegurar decisões que caminhem no melhor interesse de longo prazo dos acionistas.

Com o aumento disparado de pequenas, médias e grandes empresas no mercado, se vê a necessidade de procura de novos modelos de Governança Corporativa, no entanto este trabalho buscou encontrar o modelo de Governança Corporativa utilizada no Brasil e qual sua evolução.

1.1 TEMA

O modelo da Governança Corporativa no Brasil e sua evolução.

1.2 PROBLEMA

Com o grande desenvolvimento e crescimento do mercado, surgindo novas empresas, sendo elas pequenas, médias ou grandes, conseqüentemente ocorre o aumento da concorrência, sente-se a necessidade de buscar novas teorias, modelos e praticas de inovação no mercado. Tenta-se encontrar uma maneira sólida de renovar e melhorar as gestões das empresas. Diante deste desenvolvimento agressivo do mercado, surge o seguinte problema: Qual o modelo da Governança Corporativa no Brasil e sua evolução?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar qual o modelo da Governança Corporativa utilizado no Brasil e sua evolução.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Entender o que é Governança Corporativa;
- b) Identificar a Governança Corporativa em empresas familiares;
- c) Conhecer a origem e o histórico da Governança Corporativa;
- d) Conferir a Governança Corporativa no Mundo;
- e) Verificar a Governança Corporativa no Brasil.

1.4 JUSTIFICATIVA

Com o crescimento constante do mercado cada vez mais competitivo, encontra-se a necessidade de buscar novas estratégias com o objetivo de se destacar em meio a tantas outras empresas e assim manter-se no mercado. Com isso, torna-se importante implantar um modelo de governança corporativa traçando metas e investindo em melhorias, fazendo com que a empresa caminhe ao sucesso.

O presente trabalho pretende conhecer qual o modelo da Governança Corporativa no Brasil, identificando o papel dos órgãos na governança e verificar a

sua longa evolução, e assim podendo-se avaliar qual a sua empregabilidade nos dias atuais.

Diante destes fatos, este estudo torna-se relevante, pois é necessário conhecer o modelo da governança corporativa no Brasil e sua evolução para ter a melhor aplicabilidade nas empresas atuais.

Seguindo assim, serão estudados, através de literatura específica assuntos que envolvam Governança Corporativa, relevância social, gestão e histórico, com a intenção de ampliar os conhecimentos do pesquisador para um melhor desenvolvimento do trabalho.

Este estudo torna-se viável, pois o pesquisador vai utilizar de materiais disponíveis no acervo da Biblioteca Central Professor Eurico Back, localizado na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC e de artigos científicos disponíveis nos meios eletrônicos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta parte do trabalho tem o objetivo de conhecer cuidadosamente com detalhes o tema em estudo, obtendo assim, uma base teórica para compreender melhor a problemática em questão.

2.1 O QUE É GOVERNANÇA CORPORATIVA?

Há muitos conceitos sobre governança corporativa em livros, artigos científicos e documentos em geral, porém todos seguem uma mesma linha de raciocínio. De maneira bem resumida, governança corporativa, também conhecida como governança empresarial, nada mais é do que mecanismos ou princípios que comandam o processo decisório dentro de uma empresa, ou seja; governança corporativa é um conjunto de regras ou leis que tem como objetivo diminuir os problemas das empresas. (SILVA; LEAL, 2007).

2.1.1 Conceitos de Governança Corporativa

Segundo IBGC (2006), governança corporativa consiste em um sistema pela qual as sociedades são monitoradas e dirigidas, unindo e envolvendo os relacionamentos entre diretoria, acionistas, conselho de administração, auditoria independente e o conselho fiscal. Então o objetivo das práticas utilizadas nesta gestão é a criação de um novo conjunto de mecanismos que visam fazer que as decisões fossem tomadas de uma forma a melhorar o desenvolvimento das empresas, mesmo sendo em longo prazo. E conclui dizendo: “Assim, independentemente de sua forma de controle (familiar ou não), a questão básica de governança de qualquer empresa privada se mantém inalterada”.

Na teoria econômica tradicional, a governança corporativa inclui a avaliação do sistema de poder nas empresas, do sistema de controle desse poder, da disponibilização de informações entre as partes envolvidas e do zelo com relação aos interesses envolvidos, incluindo os da comunidade onde a empresa é localizada (JUNIOR, 2005).

De acordo com Malacrida; Yamamoto (2006) governança corporativa é um processo para reduzir a distancia existente entre proprietários e administração da empresa e a sociedade de maneira geral.

Sendo tantos os conceitos que definem governança corporativa, considera-se que governança corporativa é um conjunto de mecanismos pelos quais os investidores asseguram o retorno dos seus investimentos.

2.1.2 Princípios da Governança Corporativa

De acordo com IBGC (2006) os princípios básicos, também chamados de linhas mestras da governança corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Oliveira (2006) explica estes princípios da seguinte forma:

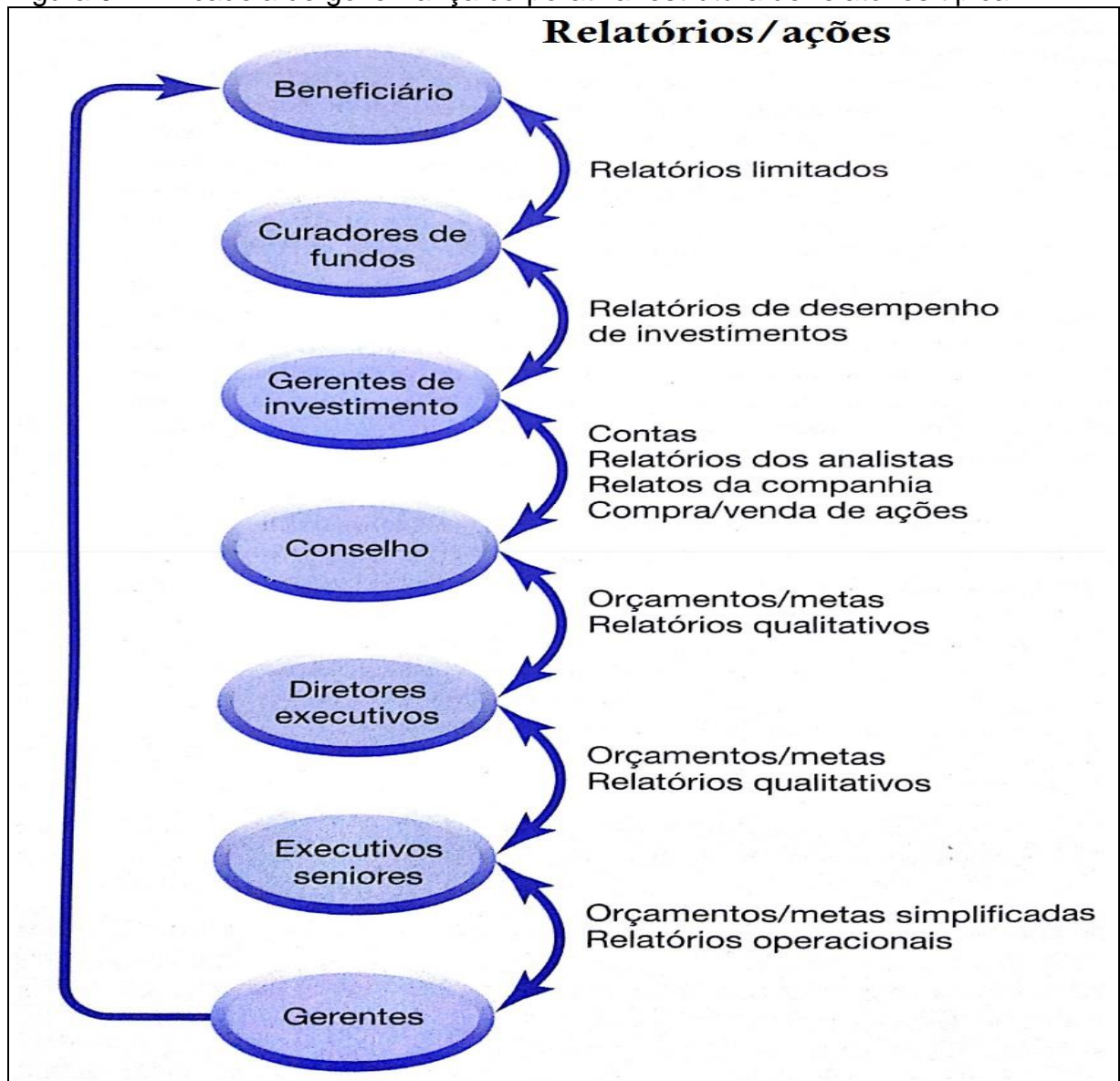
- a) **Transparência:** não deve ser vista como uma “obrigação de informar”, que a administração deve cultivar, pois permitira a seus usuários externos uma melhor avaliação sobre a empresa investida;
- b) **Equidade:** é caracterizada pelo tratamento justo e igual entre as diferentes classes de proprietários, sejam elas do capital ou das demais partes interessadas, tais como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores;
- c) **Prestação de contas:** deve ser realizada pelos agentes da governança corporativa, sendo que os mesmos devem prestar contas a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos;
- d) **Responsabilidade corporativa:** compreende a responsabilidade social da empresa perante a sociedade.

Observando os princípios da governança corporativa, percebe-se que isso se torna em vários benefícios que as empresas podem ter com um otimizado conselho de administração, bem como com uma governança corporativa que proporciona toda a sustentação para fortes e diferenciadas vantagens competitivas, e também para negócios, produtos e serviços de sucesso.

2.1.3 A Cadeia da Governança

A governança corporativa vem se tornando um quesito muito importante nas empresas por apenas duas razões: uma é a necessidade de separar propriedade e controle gerencial das organizações, o que significa que a grande maioria das empresas operam dentro de uma hierarquia ou cadeia de governança, e a outra, tem havido uma tendência de tornar as organizações visivelmente responsáveis, não só para os proprietários e gerentes na cadeia da governança, mas para uma fatia maior e mais ampla de stakeholders, incluindo também a comunidade em geral (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Figura 01 – A cadeia de governança corporativa: estrutura de relatórios típica.



Fonte: JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON (2007, p.202).

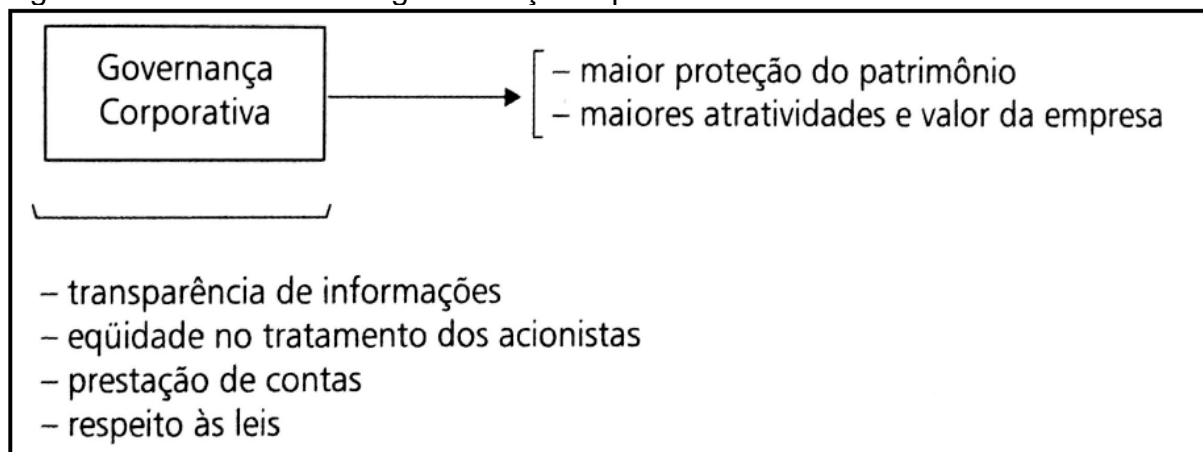
Na figura 01, ilustrou-se uma cadeia complexa onde gerentes são agentes para o conselho. Em empresas maiores, denominadas grandes companhias, a cadeia terá ligações adicionais no lado dos acionistas, mas a maioria destes beneficiários não terá investido diretamente nas companhias e sim feito investimentos financeiros em fundos de pensão. Esses fundos são controlados por curadores e a atividade de investimento diária é feita por gerentes de investimento. O conselho é o agente para os gerentes de investimento, que também são agentes para os curadores e os beneficiários (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007).

Ainda na figura 01, pode-se notar que os executivos que dirigem a estratégia na empresa são muito afastados dos beneficiários finais do desempenho da companhia. Sendo assim, existe uma necessidade de avaliar as atividades de cada agente na cadeia para proteger os interesses dos beneficiários finais (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007).

2.1.4 Finalidades da Governança Corporativa

Considerando os conceitos de governança corporativa, podem-se entender as finalidades de acordo com a Figura 2, onde se analisa que os principais resultados que as empresas querem efetivar são as maiores proteções do patrimônio, atratividade e valor da empresa devidamente sustentada pela transparência de informações, equidade no tratamento dos acionistas, otimizada prestação de contas e respeito às leis. (OLIVEIRA, 2006).

Figura 02 – Finalidades da governança corporativa.



Fonte: OLIVEIRA (2006, p.21).

Observando a análise feita da Figura 2, entende-se que uma organização só vai conseguir o desempenho perfeito com resultados extraordinários se realmente colocar função da Governança Corporativa na ativa, onde o caminho para se adaptar as mudanças é longo, porem seus resultados são surpreendentes.

2.1.5 Relevância Social

À medida que um determinado problema de governança empresarial é determinado sob a ótica de justiça distributiva entre duas empresas privadas, há um interesse público pequeno, de modo como será resolvido. Mas há um ponto que torna o problema de interesse público (CARVALHO, 2002).

Na economia moderna, existe a separação entre empreendedores e fornecedores de capital, deste modo, verifica-se a necessidade de um sistema de intermediação entre empreendedores e detentores de recursos (fornecedores de capital): o sistema financeiro (SILVA; LEAL, 2007).

Por um longo período, os economistas deram pouquíssima atenção ao sistema financeiro. Este detalhe tem sido alterado ao longo das ultimas décadas com o surgimento de vários palpites de natureza teórica (CARVALHO, 2002).

Empreendedores possuem muito mais informações sobre o potencial dos projetos do que as partes financiadoras. Em contra partida quando os problemas informacionais são muito críticos os recursos podem ser direcionados a projetos pouco produtivos (SILVA; LEAL, 2007).

2.1.6 Responsabilidade Social Corporativa

Dentro dessa postura ética ampliada, a responsabilidade social corporativa está relacionada às formas como a organização excede suas obrigações mínimas para com os stakeholders, especificadas através de regulamentação e governança corporativa (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

A governança corporativa utiliza os princípios conceitos à contabilidade, tais como: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa para explicar e solucionar os conflitos existentes entre os interesses dos stakeholders (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006).

Malacrida, Yamamoto (2006) afirmam que a contabilidade interage com a governança corporativa na tentativa de indicar maneiras, não apenas em relação aos controles internos como também a prestação de contas onde envolve a divulgação das informações a todos os interessados.

A figura 3 mostra uma imensidade de questões internas e externas a organização e traz uma lista de verificação que pode ser usada para avaliar as ações de responsabilidade social corporativa de uma organização (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007).

Figura 03 – Algumas questões de responsabilidade social corporativa.

| As organizações devem ser responsáveis por... |
|--|
| ASPECTOS INTERNOS |
| <p>Bem-estar dos funcionários ... fornecendo assistência médica, assistência em financiamento imobiliário, licença médica estendida, assistência para dependentes, etc.?</p> <p>Condições de trabalho ... segurança do trabalho, melhorias no ambiente de trabalho, clubes sociais e esportivos, padrões de segurança acima do mínimo, treinamento e desenvolvimento, etc.?</p> <p>Projeto de trabalho ... planejando tarefas para aumentar a satisfação dos trabalhadores ao invés de simplesmente aumentar a eficiência econômica? Isso incluiria questões de equilíbrio trabalho/vida?</p> <p>Propriedade intelectual ... respeitar o conhecimento privado das pessoas e não reclamar propriedade corporativa?</p> |
| ASPECTOS EXTERNOS |
| <p>Questões ambientais ... reduzir a poluição a níveis inferiores aos padrões legais se os concorrentes não o fizerem? ... conservação de energia?</p> <p>Produtos ... perigos resultantes do uso inadequado de produtos por parte dos consumidores?</p> <p>Mercados e comercialização ... decidir não vender em alguns mercados? ... padrões de propaganda?</p> <p>Fornecedores ... termos 'justos' de comércio? ... inclusão de fornecedores na 'lista negra'?</p> <p>Emprego ... discriminação positiva em favor das minorias? ... manutenção de empregos?</p> <p>Atividade comunitária ... patrocínio de eventos locais e suporte a bons trabalhos locais?</p> <p>Direitos humanos ... respeitar os direitos humanos em relação a: trabalho infantil, direitos dos trabalhadores e sindicatos, regimes políticos opressivos? Tanto diretamente como na escolha de mercados, fornecedores e parceiros?</p> |

Fonte: JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON (2007, p.229).

Conforme Machado Filho (2006), ainda não existe um conceito certo sobre responsabilidade social. Muitas vezes, responsabilidade social é confundida

com “ações sociais”, então, de uma forma bem simples e ampla de entender o termo “responsabilidade social”, ela se refere nada mais que as decisões de negócios tomadas com base em valores éticos que incorporam as dimensões legais, o respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente.

Sendo assim, pode-se entender que o conceito de uma empresa socialmente responsável se aplica aquela que atua no ambiente de negócios de forma que atinja ou exceda as expectativas éticas, legais e comerciais do ambiente social na qual a empresa se insere.

2.1.7 O Papel dos Órgãos na Governança

A grande e principal responsabilidade do órgão de governança de uma organização é assegurar que ela cumpra todos os objetivos dos “donos”. Então nas empresas privadas, isso significa fazer a diretoria trabalhar em nome dos acionistas. Já no setor público, o órgão de governança tem o objetivo de ficar responsável pelo braço político do governo, possivelmente através de alguma agência ou setor intermediário, como um órgão de financiamento (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Oliveira (2006) aponta a atuação da governança corporativa fala que deve ser considerada uma extrapolação do conselho de administração.

Para Jacometti (2011) os proprietários podem ter um canal direto na estratégia corporativa e selecionar membros do time de diretores da alta administração.

Uma questão evidente, mas pouco utilizada: “qual é a intenção de um conselho e suas deliberações sobre a estratégia?”, então Johnson; Scholes; Whittington (2007, pag. 207) responde:

Há diferenças importantes entre os países na forma de propriedades das companhias, o que conduz as diferenças relativas ao papel, à composição e ao *modus operandi* da diretoria. Por outro lado, os diretores têm uma influência considerável na forma como os objetivos de uma organização são moldados e na maneira como a estratégia é desenvolvida.

Em um contexto geral uma maior proporção de membros resulta em um monitoramento mais eficaz das atividades do conselho, limitando assim o oportunismo gerencial.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

Indiferentemente da forma de controle (familiar ou não), o conceito básico de governança corporativa, permanece inalterada, onde governança corporativa nada mais é do que os sistemas pelo qual as sociedades são governadas e cuidadas, criando um conjunto de mecanismos que visam fazer que as decisões fossem tomadas a aperfeiçoar as empresas. No caso de empresas familiares, o sistema da governança corporativa se torna um pouco mais complexo, por causa da eventual influencia de questões familiares sobre a condução dos negócios, ou seja; problemas de relacionamentos familiares como ciúmes, brigas, desavenças ou até mesmo paixão, agem diretamente no controle da empresa (IBGC, 2006).

A governança corporativa em empresas de controle familiar define as relações não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão, mas no âmbito das relações entre família, patrimônio societário e empresa. Em virtude disso, o sucesso na questão da governança de empresas familiares depende da capacidade da família definir sua atuação nas três esferas, criando mecanismos formais para administrar suas diferenças e conflitos (IBGC, 2006).

Pode-se considerar uma empresa familiar, quando um ou mais dos quesitos relacionados abaixo podem ser identificados na organização (CICHELLA, 2013).

- a) O controle acionário pertence a uma família ou seus herdeiros;
- b) Os laços familiares determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças e os valores da organização identificam-se com a família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações acumuladas ou herdadas na empresa.

O modelo de empresas de controle familiar mais conhecido em todo o mundo é o modelo de três círculos. Esse modelo tem três esferas: gestão, propriedade e família onde se encontram sobrepostas no início de qualquer empreendimento familiar, com todas as decisões pertinentes a essas três esferas

concentradas na figura de uma única pessoa. Seguindo ainda o modelo conforme a empresa cresce e passa pelas transições de gerações, as relações de poder, influencia e interesses se tornam diferentes, fazendo assim o afastamento das esferas da família, gestão e propriedade do negócio. Assim, identificam-se três círculos de poder a serem considerados, cada um com as próprias normas, regras de admissão, valores e estrutura organizacional (IBGC, 2006).

Como forma de complementar o modelo dos três círculos, quatro pesquisadores norte-americanos criaram um modelo que contempla uma escala de desenvolvimento para cada um dos três subsistemas, propriedade, família e gestão. Esse modelo é denominado o modelo tridimensional, e de acordo com ele, as empresas familiares passarão por estágios distintos em cada um de seus subsistemas. Estes estágios as levarão a desafios distintos ao longo de suas vidas (IBGC, 2006).

Apesar de muitas pesquisas demonstrarem que uma grande parte das empresas familiares acaba na primeira e segunda geração, o esperado é que a longevidade destas empresas cresça nos próximos anos em virtude dos números aumentarem de empreendedores e outros participantes de empresas familiares que se preparam para enfrentar os períodos de transição e adotam modelos mais modernos de governança corporativa e familiar.

2.2.1 Características da Empresa Familiar

Uma característica fundamental e primordial de toda empresa familiar é a dificuldade em saber separar a família da empresa. Depois desta, existem muitas outras que podem ser citadas, conforme Leone (2005 *apud* MANENTI, 2014, p.16) as características são:

- a) A importância do papel do empreendedor: suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;
- b) O papel do ambiente: a pequena e média empresa familiar deve se adaptar ao seu ambiente. Essa atitude não é, necessariamente, passiva, tampouco reativa; a empresa pode tentar mudar seu ambiente e se constituir em rede;
- c) A natureza da organização: de fato a pequena e média empresa familiar funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente. As configurações possíveis são diversas, indo desde o artesanato até as estruturas *ad hoc* mais sofisticadas;
- d) A natureza das atividades: a pequena e média empresa familiar escolhe, naturalmente, uma estratégia de especialização e se apoiam sobre competências distintas e muito específicas.

A gestão da empresa familiar possui peculiaridades que vão muito além do simples fato de ser administrada por um sistema familiar onde engloba sociedade, empresa, família e relações entre jurídico, financeiro e principalmente afetivo. Isso porque estes sistemas se sobrepõem uns aos outros.

2.3 ORIGEM E HISTÓRICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Ao longo do século XX, a economia dos diferentes países torna-se cada vez mais marcada pela integração aos dinamismos do comércio internacional, assim como pela expansão das transações financeiras em escala global. Sendo assim, as empresas foram objeto de sensíveis transformações, uma vez que o acentuado ritmo de crescimento de suas atividades promoveu uma readequação de sua estrutura de controle, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. A origem dos debates sobre a governança corporativa remete a conflitos inerentes à propriedade dispersa e a divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa (IBGC, 2009).

Este novo contexto de gerência provocou conflitos, em que, de um lado, estão os proprietários com seus anseios, e de outro, os administradores com suas técnicas e teorias. Assim, com o intuito de minimizar esses conflitos e, também, reduzir a assimetria informacional, surge a governança corporativa.

2.3.1 Lei Sarbanes Oxley

A Lei Sarbanes Oxley, também conhecida como *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002* e chamada de SOX ou SARBOX, é uma lei federal dos Estados Unidos da América, sancionada em 30 de Julho de 2002, é uma lei aceita em resposta a inúmeros escândalos corporativos e contábeis de grandes proporções (PETERS, 2007).

A lei focou um objetivo, abrangendo a responsabilidade de todos os órgãos da companhia, desde o presidente e a diretoria, até as auditorias e os advogados contratados. Então, adotou normas eficazes de governança corporativa, tentando segurar maior abrangência nas informações, mais independência aos órgãos de auditoria e certeza dos resultados, mediante a imposição de controle mais

rigoroso as auditorias e sanções severas contra as fraudes societárias (Souza, 2005).

Conforme Peters (2007), a primeira parte da lei estabelece uma nova agência que tem o encargo de supervisionar, regulamentar, inspecionar e disciplinar as empresas de auditoria externa em seus papéis de auditores de companhias abertas.

Já na segunda parte da lei, são estabelecidas as seguintes regras: a exigência de conferência e certificação de velocidade dos relatórios periódicos, entregues a SEC (Securities and Exchange Commission), pelo diretor presidente e pelo diretor financeiro, atestando pessoalmente a real situação financeira da sociedade, sob pena de lhes serem impostas penalidades; a proibição de oferta; ampliação ou renovação de empréstimos entre a empresa e quaisquer conselheiros ou diretores; a devolução de bônus ou lucros; a limitação aos planos de benefícios dos altos executivos; e o estabelecimento de padrões de conduta profissional dos advogados contratados pelas companhias (Souza, 2005).

Analisando a Lei Sarbanes Oxley, pode-se entender que ela veio com ótimos objetivos para otimizar a Governança Corporativa, tais como: restaurar a confiança, aperfeiçoar a eficiência e eficácia dos controles internos, garantir a transparência, entre outros.

2.3.2 Proteção a Acionistas

O estado da Governança Corporativa no Brasil pode ser mais bem compreendido à luz do modelo de desenvolvimento do mercado acionário que data do início dos anos 70. Naquela época, o mercado acionário era bastante desregulado. O modelo brasileiro foi largamente baseado em incentivos fiscais para a aquisição de emissões. Além do mais houve a criação de um mercado comprador compulsório, resultante da obrigação dos fundos de pensão de comprar ações (SILVA, LEAL, 2007).

Apenas a partir dos anos 90, com falência de algumas empresas abertas, fortaleceu-se a preocupação com a necessidade de melhorar os padrões de governança empresarial. No mesmo período, os investidores institucionais começaram a buscar uma participação mais ativa nos conselhos de administração de algumas empresas e adquiriram participação significativa em empresas. O

próprio modelo de privatização através de leilões influenciou o papel dos investidores institucionais no mercado (SILVA, LEAL, 2007).

A mudança de atitude dos investidores institucionais soma-se alguns fatores extremamente importantes (SILVA, LEAL, 2007):

- a) Internacionalização do mercado de capitais brasileiro;
- b) Abertura do sistema financeiro para instituições multinacionais;
- c) Aumento da importância dos investidores estrangeiros no mercado acionário nacional.

Todos estes processos acarretaram uma demanda crescente por melhora nos padrões de governança empresarial. Ao final dos anos 90, o debate de governança empresarial extrapolou os limites acadêmicos para finalmente atingir a grande mídia.

2.3.3 Proteção a Credores

Ao contrario do mercado acionário, o mercado creditício é caracterizado pela presença de grandes conglomerados com capacidade para formação de *lobbies*. O forte populismo predominante nos anos 40 também influenciou muito nas prioridades dos direitos sobre a massa falida os direitos vêm na seguinte ordem (SILVA, LEAL, 2007):

1. Indenização por acidentes de trabalho;
2. Salários e direitos trabalhistas;
3. Impostos;
4. Contribuições;
5. Despesas e dividas relacionada à liquidação;
6. Dividas com garantias;
7. Dividas sem garantias.

2.3.4 Reformas da Governança Corporativa

Desde os anos 90, Governança Corporativa se tornou uma preocupação central para empresas, investidores, órgãos reguladores e governo. Isto pode ser

visto através de várias iniciativas, como projeto de reformulação da lei das S.A. e a criação do Novo Mercado pela Bovespa (SILVA, LEAL, 2007).

Durante os últimos 10 anos, vários governos sentiram a necessidade de ser vistos como proativos ao reformar muitos aspectos da Governança Corporativa. Primeiramente concentraram-se em controles financeiros internos e revelação externa de informações. Os comitês posteriores focaram-se na ampliação das exigências de controle interno, ou seja; analisando o papel e a eficácia de diretores não executivos (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINTON, 2007).

Então, não há falta de iniciativas para melhorias na estrutura de Governança Corporativa, embora o método das reformas venha sendo criticada. Em particular, tem havido preocupação de que a reforma venha sendo conduzida de forma geral por respostas a falhas muito destacadas de governança, resultando numa tendência a concentrar-se nas questões erradas (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINTON, 2007).

2.3.5 O Novo Mercado e os Níveis de Governança Corporativa

A criação do Novo Mercado tem sido recebida com entusiasmo por investidores, empresas, órgãos reguladores e governos. Ela foi inaugurada uma nova fase do mercado de capitais no Brasil, em que o setor privado toma a liderança no processo de promover reformas. Esta iniciativa foi inspirada no *Neuer Mark* alemão, onde este, não necessitou de reforma da legislação e portanto não afetou a situação das empresas que eram abertas e que continuam listadas nos mercados tradicionais com regras de governança empresarial fracas (SILVA, LEAL, 2007).

Reconhecendo que as regras estabelecidas para o novo mercado são bastante restritivas e que muitas empresas não terão condições de satisfazê-las, a Bovespa optou pela criação de outros dois novos níveis de governança, denominadas Nível 1 e Nível 2. Então, haverá quatro mercados: mercado tradicional, nível 1, nível 2 e novo mercado (SILVA, LEAL, 2007).

2.3.5.1 Mercado Nível 1

As regras para adesão ao mercado nível 1 é listado abaixo conforme Silva, Leal (2007):

- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital;
- Realização de ofertas pública de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- Melhoria nas informações prestadas trimestralmente;
- Comprometimento de regras em operações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa;
- Divulgação de acordo de acionistas e programas de *stock options*;
- Disposição de um calendário anual de eventos corporativos.

2.3.5.2 Mercado Nível 2

Segundo Silva, Leal (2007) as regras para adesão ao mercado nível 2 são muitas, além da aceitação das obrigações listadas no mercado nível 1, as empresas e seus controladores devem adotar os seguintes critérios:

- Mandato unificado de um ano para todo o conselho de administração;
- Disponibilizar anualmente um balanço seguindo as normas exigidas;
- Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores, quando da venda do controle da companhia de no mínimo 70% deste valor para os detentores de ações preferenciais;
- Direito de voto a ações preferenciais em algumas matérias, como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia...;
- Obrigatoriedade de realização de uma oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento de capital ou cancelamento do registro de negociação neste nível;
- Adesão à câmara de arbitragem do mercado para resolução de conflitos societários.

2.3.5.3 Novo Mercado

As regras para adesão ao novo mercado segundo Silva, Leal (2007) são:

- Adesão às regras do novo mercado através de assinatura de contrato entre a empresa e a Bovespa;
- Adesão à câmara de arbitragem do mercado para a solução de conflitos societários;
- Apenas ações ordinárias;
- Conselho fiscal com maiorias de minoritários;
- Obrigatoriedade, quando na venda do controle, da compra das ações dos minoritários nas mesmas condições do bloco majoritário;
- Compromisso de não emissão de partes beneficiárias;
- Mandato unificado para todo conselho;
- Convocação da assembleia geral com antecipação de 15 dias.

2.3.6 Expectativa dos Stakeholders

A estrutura de Governança Corporativa fornece exigências onde as estratégias são desenvolvidas dentro da cadeia de governança, porém é importante entender as expectativas de outros grupos, tais como: fornecedores, clientes e comunidades locais, estes grupos são chamados de stakeholders, que nada mais é que pessoas ou grupos que dependem de uma organização para atingir suas metas e de quem, por sua vez, a organização depende. A influência ocorre apenas porque as pessoas compartilham expectativas com outras por fazer parte de um grupo de stakeholders que podem ser departamentos, localizações geográficas ou diferentes níveis de hierarquia (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINTON, 2007).

Alguns stakeholders podem tentar influenciar a estratégia através de associações com stakeholders, e o conceito destes é valioso ao tentar entender o contexto político dentro do qual ocorrem desenvolvimentos estratégicos específicos. Como as expectativas dos grupos são diferentes, é bastante normal que existam conflitos em relação a importância ou desejo dos muitos aspectos da estratégia na maioria das situações, será necessário existir um compromisso entre as expectativas que não podem ser atingidas simultaneamente (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINTON, 2007).

2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MUNDO

A Governança Corporativa é considerada o principal foco nas gestões das organizações, principalmente após o ano de 2002, quando ocorreu no mercado de capitais norte-americano problemas de governança (BIANCHI, et al, 2009).

De acordo com Bianchi, et al (2009) “[...] diante da realidade da globalização, as empresas têm agido em duas frentes. Na primeira, elas têm procurado atender o consumidor através de programas e políticas que visem melhorar suas operações internas e a interação com seu público alvo. Na outra, está o investidor, cada vez mais cauteloso e exigente ao decidir onde aplicar seu capital”.

O IBGC (2004), afirma que de modo geral, pode-se dividir os sistemas de Governança Corporativa no mundo da seguinte forma:

- “*Outsider System* (acionistas pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da empresa) – Sistema de governança anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido): estrutura de propriedade dispersa as grandes empresas; papel importante no mercado de ações na economia; ativismo e grande porte dos investidores institucionais; e, foco na maximização do retorno para acionistas (Shareholder Oriented).
- *Insider System* (grandes acionistas tipicamente no comando das operações diárias, diretamente ou via pessoas de sua indicação) – Sistema de governança da Europa Continental e Japão: estrutura de propriedade mais concentrada; presença de conglomerados industriais-financeiros; baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais; e, reconhecimento mais explícito e sistemático de outros *stakeholders* não financeiros, principalmente funcionários.

Segundo Bianchi, et al (2009), o sistema de Governança Corporativa adotado pelas empresas depende, na maioria das vezes, do ambiente em que estão inseridas. O sistema financeiro local, por exemplo, modela o mercado de capitais e acaba influenciado pelo sistema de Governança Corporativa adotado pelas empresas.

2.4.1 Comparações entre Brasil e o Mundo

Neste capítulo será apresentado por datas a evolução da Governança Corporativa no Brasil e no Mundo, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

- **Mundo:**

- 1932 – Estudo desenvolvido pelos pesquisadores norte-americanos Berle e Means identificam o conflito de agência.
- 1976 – Jensen e Meckling publicam estudos mencionando o que convencionaram chamar de problema de agente – principal.
- 1992 – Relatório Cadbury é publicado na Inglaterra, considerando o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa.
 - General Motors divulga EUA suas “Diretrizes de Governança Corporativa”.
- 1994 – Pesquisas do Calpers constata que mais da metade das 300 maiores companhias do EUA tinham manuais de Governança Corporativa.
- 1995 – Relatório Vienot é publicado na França, constituindo-se um marco para as discussões sobre Governança no País.
- 1997 – Neuer Market é criado a Bolsa Frankfurt, Alemanha.
 - Federação Japonesa das Organizações Econômicas lança relatório com recomendações sobre Governança Corporativa.
 - Grande crise asiática ocorre devido às más práticas de Governança Corporativa.
- 1998 – Lançado o Combined Code, relatório britânico produzido pelo comitê Hampel.
 - Lançado no Japão o documento “Os Princípios de Governança Corporativa – uma visão Japonesa”.
 - OCDE cria o Business Sector Advisory Group on Corporate Governance.
- 1999 – Grupo de Governança Corporativa da OCDE abre caminho para a consolidação dos “Principles of Corporate Governance”.
- 2000 – Banco mundial e McKinsey divulgam que investidores estão dispostos a pagar mais por empresas com sistemas de Governança Corporativa.
 - Primeira mesa redonda na América Latina sobre Governança gera relatório com as conclusões da realidade de cada região.

- 2001 – Problemas de fraude contábil na Enron, expõe falhas de governança.
 - 2002 – Aprovada a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) pelo congresso Norte Americano.
 - 2003 – A Nasdaq anuncia normas semelhantes à Bolsa de Nova Iorque, incluindo exigências de governança.
 - É lançado na Alemanha um código de governança, segundo de forma singular a abordagem do “comply or explain”.
 - 2004 – A partir da recomendação da 5ª Mesa Redonda de Governança Corporativa da América Latina, a OCDE cria o círculo de companhias.
 - 2005 – OCDE lança documento contendo diretrizes de boa Governança para empresas de controle estatal.
 - 2006 – O escândalo, conhecido como *options backdating*, causa a demissão de mais de 50 CEO's e conselheiros nos EUA.
 - 2ª Revisão do “Combined Code”, com a adoção do proxy voting.
 - 2007 – ICGN lança guia sobre responsabilidade dos acionistas.
 - 2008 – Crise financeira que atinge vários países evidencia problemas de gestão de riscos e o papel dos conselhos de administração.
 - 2009 – O fundador e presidente do Conselho de Administração da Satyam, na Índia, admitiu ter manipulado os balanços da empresa.
 - 2010 – Aprovado nos EUA o “Dodd-Franck Act”.
 - 2011 – Caso Steve Jobs na Apple suscita debates sobre planejamento de sucessão nas organizações.
 - 2012 – Facebook abre capital com ações sem direito a voto.
-
- **Brasil:**
 - 1995 – Fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual IBGC.
 - 1996 – Realizado primeiro evento público do IBCA, no Museu de Arte Moderna.

- 1997 – A Lei 9.457 reforma a Lei das S.A. e institui revogação do Tag Along de 100% para ordinaristas, um passo atrás em termos de equidade.
- 1998 – Criado o primeiro fundo voltado para a governança (Dynamo Puma), no programa de valor e liquidez do BNDESPar.
 - JC Penney adquire controle das Lojas Renner por meio de oferta hostil, sem Tag Along.
 - IBCA realiza primeiro curso para conselheiros.
- 1999 – O IBCA passa a se denominar IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).
 - O IBGC Lança o “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, o primeiro código Brasileiro sobre Governança Corporativa.
 - A CVM lança o Instituto 299, sobre ofertas públicas, e rodízio de auditorias.
- 2000 – O IBGC realiza o 1º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa.
 - A Bovespa lança os segmentos diferenciados de Governança Corporativa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado.
 - CMV multa JC Penney pelo episódio com as Lojas Renner.
- 2001 – Bovespa cria IGC, com o objetivo de medir o desempenho de uma carteira composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança.
 - A Lei 10.303/2001 reforma a Lei das S.A., com tímidos avanços em relação ao projeto inicial.
 - Segunda edição do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”.
- 2002 – A CVM lança sua cartilha “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa”.
 - A CVM lança as instruções 358 e 361 que tratam sobre informações relevantes e fechamento branco de capital.
 - CCR e Sabesp ingressam pioneiramente no Novo Mercado.
- 2003 – 1ª edição do Prêmio IBGC de Monografias.

- O IBGC e a Booz Allen Hamilton lançam a pesquisa “Panorama Atual da Governança Corporativa no Brasil”.
 - CVM lança instrução 381 sobre serviços oferecidos pelas auditorias.
- 2004 – Grande parte das empresas ingressa diretamente no Novo Mercado.
 - O IBGC lança a 3ª edição do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”.
- 2005 – Realização da 1ª edição do Prêmio IBGC de Governança Corporativa.
- 2006 – Realização da 1ª edição do Prêmio IBGC/Itaú de Jornalismo.
 - A Bovespa amplia regras para os níveis diferenciados de listagem.
- 2008 – Escândalo contábil do Grupo Agreco ocasionou a prisão de parte de seus administradores.
 - O IBGC lança a carta Diretriz 1: “Independência dos Conselheiros de Administração – Melhores Práticas e o Artigo 118 da Lei das S.A..”
 - A CVM edita o Parecer de Orientação nº 35/08, acerca dos deveres legais dos administradores nas incorporações de controladas.
- 2009 – Usiminas divulga remuneração individual dos administradores em seu relatório anual.
 - O IBGC lança a 4ª Edição do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”.
 - O IBGC lança a Carta Diretriz 2: “Mecanismos de defesa à tomada de controle”.
- 2010 – As empresas passam a publicar balanços seguindo norma internacional IFRS.
 - Revisão do regulamento de Governança Corporativa da BM&F Bovespa.
 - A CVM multa e inabilita administradores da Sadia envolvidos em problemas com derivativos.

- A BM&F Bovespa revisa suas regras de Governança Corporativa.
- 2011 – Promulgada a Lei nº 12.527, um importante instrumento de ampliação da transparência e do controle social.
 - O IBGC lança a carta Diretriz 3: Laudos de avaliação.
 - Lançado o sie: “Transparência e Governança” que discute direitos de minoritários nas assembleias.
 - A CVM edita a Instrução nº 509, como uma tentativa para estimular a criação de comitês de auditoria estatutários (CAE).
- 2012 – Realiza 18ª Conferência Mundial da IGCN no Brasil.
 - Lançado o Comitê de Aquisições e Fusões (CAF).
 - Movimento de Fechamento de capital de empresas recentemente listadas em bolsa.
 - Realizada conferência das Nações Unidas sobre desenvolvimento sustentável.

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

Segundo IBGC (2004), nos últimos anos, a adoção das melhores práticas de Governança Corporativa tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto nos em desenvolvimentos no Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas Boas Práticas de Governança Corporativa mais atraentes para o mercado. Isso ocorreu devido a globalização, as privatizações e à desregulamentação da economia Brasileira.

Em 1999, o primeiro Código de Governança Corporativa elaborado pelo IBGC, foi publicado. Este por sua vez, trouxe informações sobre o conselho de administração e sua conduta esperada. Mais tarde, em 2002, a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) lançou uma cartilha com o tema “Governança”. Um edital para administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes, o edital tem como objetivo orientar sobre as questões que afetam o relacionamento entre si (BIANCHI, et al, 2009).

O mais recente segmento criado pela BOVESPA foi o BOVESPA MAIS, visando tornar o mercado acionário brasileiro acessível a um número maior de empresas, principalmente aquelas que sejam particularmente atrativas aos

investidores que buscam investimentos de médio e longo prazo, e cuja preocupação com o retorno potencial se sobrepõe a necessidade de liquidez imediata (BIANCHI, et al, 2009).

2.5.1 O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa foi criado para organizações empresariais. Mas ao longo da elaboração, fez-se a opção por idealizar a palavra “organização” para tornar possível e adaptável a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle (IBGC, 2009).

Conforme Santos (2012) o código possui um conteúdo amplo, tomando por base os principais órgãos que compõe o sistema de gestão de Governança Corporativa. Sendo assim o código foi dividido em seis capítulos, onde cada capítulo aborda práticas e recomendações para cada órgão do sistema de governança das organizações. E o último capítulo trata de padrões de conduta e comportamento, aplicáveis a um ou mais agentes, além de propor políticas e práticas para evitar conflitos de interesses e mau uso de ativos e informações relativas a organizações. São os capítulos que dividem o código:

- Propriedade (Sócio);
- Conselho de Administração;
- Gestão;
- Auditoria Independente;
- Conselho Fiscal;
- Conduta e Conflito de Interesses.

Esses capítulos serão mais detalhados ao longo deste trabalho.

2.5.1.1 Propriedade (Sócios)

A assembleia dos Acionistas está prevista na Lei nº 6.404 de 15 de dezembro 1976, chamada de Lei das S.A. esta lei constitui a forma de expressão da

vontade social, propondo diretrizes e parâmetros para o conselho da administração para tornar os processos deliberativos em atos validos (PERUCHI, 2013).

Conforme Peruchi (2013) 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.

2.5.1.2 Conselho de Administração

Conforme Peruchi (2013), o conselho de administração é um órgão de natureza deliberativa, que tem como finalidade ajudar os negócios de uma empresa. O autor ressalta “por ser um órgão de função deliberativa, ele assume uma posição normativa, não executiva, o que o torna distante da administração diária da organização” (PERUCHI, 2013, p.19).

Para muitos, o conselho de administração é o órgão com mais importância da Governança Corporativa, pois este é o que dá auxílio a administração pretendendo melhorar o desempenho da empresa (COLOMBO, 2010).

De acordo com o autor Peruchi (2013) o conselho de administração será composto por no mínimo três e no máximo nove membros, independentemente do tamanho da organização, eleitos pela assembleia geral e por ela destituíveis a qualquer tempo. Peruchi (2013, p.19) diz que o estatuto ainda prevê:

- “O número efetivo de conselhos;
- O mandato;
- O modo de substituição dos conselhos;
- As normas de convocação, instalação e funcionamento do conselho que delibera por maioria de votos, podendo o estatuto estabelecer quórum qualificado para certas deliberações, desde que especifique as matérias em pauta; e
- A participação no conselho de representantes dos empregados, escolhidos pelo voto destes, em eleição direta organizada pela empresa em conjunto com as entidades sindicais que os representam.”

Sobre os cargos de Presidente do Conselho e Presidente da Diretoria Executiva, Colombo (2010) diz que devem ser separados, se a mesma pessoa exercer as duas funções, o que não é certo, torna-se difícil exprimir ideias, opiniões e diretrizes com diferentes ângulos e expectativas.

O Conselho de Administração é colocado dentro das organizações na intenção de prevenir e cuidar o conflito de interesses e divergências de opiniões,

cabendo a este determinar regras e critérios de acordo com o que é mais viável para a empresa. Assim a organização será preservada, bem como valorizada.

2.5.1.3 Gestão

Segundo IBGC (2009), o diretor-presidente de uma organização é responsável pela gestão e coordenação da Diretoria. Ele atua como um intercessor entre a Diretoria e o Conselho de administração. É também o responsável por realizar as diretrizes elaboradas pelo conselho de Administração e deve ainda prestar contas a este órgão.

Cada diretor é responsável pelos seus atos na gestão. Deve prestar contas ao diretor presidente sempre que solicitado aos demais órgãos (IBGC, 2009).

Conforme IBGC (2009, p.54):

“O diretor – presidente, em conjunto com os outros diretores e demais áreas da companhia, é responsável pela elaboração de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração. O conceito de segregação de funções deve permear todos os processos.”

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a organização deve divulgar relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial. Esses relatórios devem conter ainda relatos sobre as atividades do conselho e seus comitês assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança.

2.5.1.4 Auditoria Independente

Toda a empresa deve ter suas finanças auditadas por auditor externo independente. Sua função é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade (IBGC, 2009).

Conforme IBGC (2009), os auditores independentes devem falar se os relatórios entregues pela diretoria da empresa apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período. No parecer estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida.

2.5.1.5 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é eleito na Assembleia geral. O IBGC, conforme Colombo 2010, em sua cartilha sobre Governança Corporativa, diz que é um órgão que não é obrigatório e a finalidade é fiscalizar as atitudes do conselho de administração, e dar opinião e informações aos sócios. E ainda fala “o conselho fiscal deve ser visto como uma ferramenta de valor para a empresa, agindo como um controle independente para os sócios” (COLOMBO, 2010, p.31).

Com este conceito, pode-se entender que o conselho fiscal é criado nas organizações no intuito de controlar e auxiliar os sócios não administradores, com funções pré-determinadas pelo conselho de administração onde no qual também é um órgão fiscalizador.

2.5.1.6 Conduta e Conflito de Interesses

Conforme IBGC (2009), além do respeito às leis do país, toda empresa deve ter um código de conduta que coloquem os administradores e funcionários no compromisso. Esta conduta deve ser elaborada pela diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho Administrativo e por estes aprovados. O Código de Conduta deve também definir as responsabilidades sociais e ambientais.

O código e conflito de uma empresa têm como finalidade o de transmitir para todos colaboradores a cultura e princípios da empresa, ou seja; repassar para todos, as normas estabelecidas pela mesma, respeitando acima de tudo as leis vigentes no país. Neste código deverá ter resoluções de dilemas de ordem e ética e caminhos para denúncia, tendo em vista todos os gestores envolvidos diretamente na organização (PERUCHI, 2013).

3. BIBLIOGRAFIA DESCRITIVA

O método é conceituado como um caminho, maneira ou técnica. Já o método científico como um conjunto de procedimentos utilizados para chegar ao conhecimento (GIL, 1994).

Neste capítulo, é descrito os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização e obtenção do conhecimento científico.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Barros; Lehfeld (2000) conceitua a pesquisa em realizar empreendimentos para descobrir ou conhecer algo. Constitui em um ato dinâmico de questionamento, indagação e aprofundamento. Consiste na tentativa de desvelamento de determinados objetos. É a busca de uma resposta significativa a uma dúvida ou problema.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material e documentos já elaborados, utilizando basicamente livros e artigos científicos (GIL, 1994).

As pesquisas descritivas não têm interferência do pesquisador, ou seja; ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos (BARROS; LEHFELD, 2000).

De acordo com os objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva por ter a pretensão de descrever o modelo e a evolução da governança corporativa no Brasil, desde seu surgimento até os dias atuais.

Com base nos procedimentos técnicos utilizados, o presente trabalho pode ser qualificado como uma pesquisa bibliográfica, pois utilizará apenas materiais e documentos já elaborados.

3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Segundo GIL (1994), três são os métodos gerais mais utilizados nos métodos de abordagem: dedutiva, indutiva e dialética.

O método dedutivo nada mais é do que o raciocínio que caminha do geral para o particular. Então se todas as informações são verdadeiras, a conclusão deverá ser verdadeira (BARROS; LEHFELD, 2000).

O método indutivo acontece pelo contrario, parte do particular coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares, ou seja; se todas as informações são verdadeiras, provavelmente a conclusão será verdadeira, mas não necessariamente verdadeira, a conclusão termina as informações que não estavam nas outras informações (GIL, 1994).

Já no método dialético as considerações costumam ser polemicas, pois conduzem as questões de natureza ideológica. Então, este método envolve muito mais aspectos do que geralmente se supõe (GIL, 1994).

Diante destes argumentos, este estudo é de método dedutivo, pois o presente trabalho tem o proposito de explicar, revisar e ampliar o conhecimento sobre o tema escolhido.

CONCLUSÃO

As empresas buscam, constantemente, melhorar a sua eficiência e competitividade. Uma das variáveis determinantes de seu desenvolvimento é o acesso a fontes alternativas de capital, necessárias para suprir as exigências de recursos que efetivem os investimentos produtivos. Para facilitar o acesso ao mercado de capitais, as empresas devem fornecer aos acionistas e outros financiadores potenciais a garantia de que seus interesses serão preservados.

O objetivo principal deste trabalho constituiu em encontrar o modelo da Governança Corporativa no Brasil e sua evolução. Com isto, conclui-se que a qualidade da governança das empresas consiste na eficiência dos seus mecanismos constitutivos na redução dos conflitos de interesses entre os investidores internos e externos. Esse é um conceito abstrato, sendo necessário o uso de *proxies* que permitam a sua mensuração. Os indicadores que o representam são mecanismos de controle e de alinhamento de interesses de dirigentes e acionistas, utilizados no gerenciamento da firma.

Como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de governança, em 1999 foi publicado no Brasil o primeiro código sobre Governança Corporativa, este código trouxe a princípio algumas informações sobre o conselho de administração e sua conduta esperada.

O mais recente segmento criado (2008) é o BOVESPA MAIS, feito para tornar o mercado acionário brasileiro acessível a um número maior de empresas, principalmente aquelas que sejam particularmente atrativas aos investidores que buscam investimentos de médio e longo prazo e cuja preocupação com o retorno potencial se sobrepõe a necessidade de liquidez imediata.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BIANCHI, Márcia et al. **A evolução e o perfil da Governança Corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999 e 2008**. ConTexto, v. 9, n. 15, 2009. Porto Alegre.
- CARVALHO, Antônio Gledson. **Governança corporativa no Brasil em perspectiva**. Revista de administração, v. 37, n. 3, 2002. São Paulo, p.19-32
- CICHELLA, Edson. **Governança Corporativa e Controller**. MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria – Turma IV. Porto Alegre: IBGEN, 2013.
- COLOMBO, Evandro Pirola. **A Governança Corporativa no Brasil: uma abordagem geral em empresas catarinenses**. Criciúma. Monografia (Pós-Graduando em MBA Controladoria Estratégica). UNESC, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.
- _____. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 3. ed. São Paulo. 2004. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/download/arquivos/codigo_ibgc_3_versao.pdf Acesso em: 22/08/2014.
- _____. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo. 2009. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/codigo_final_4a_edicao.pdf Acesso em: 22/08/2014.
- JACOMETTI, Marcio. **Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana**. Rev. Adm. Pública [online], v. 46, n. 3, 2012. Rio de Janeiro, p.753-773. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-76122012000300007&lng=en&nrm=iso&tlng=en Acesso em: 09/06/2014.
- JONHSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: texto e casos**. 7 ed. São Paulo: Bookman, 2007.
- JUNIOR, Sebastião Bergamini. **Controles internos como um instrumento de governança corporativa**. Revista do BNDES, v.12, n. 24, 2005. Rio de Janeiro, p.149-188.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança: O Debate e as Implicações: Responsabilidade Social, Instituições, Governança e Reputação.** São Paulo, 2006.

MANENTI, Fabricio. **Planejamento sucessório em empresas familiares: uma abordagem geral.** Criciúma. Monografia (Pós-Graduando em MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria). UNESC, 2014.

PERUCH, Tamires Diogo. **Melhores práticas de Governança Corporativa para pequenas e médias empresas.** Criciúma. Monografia (Graduando em Ciências Contábeis). UNESC, 2013.

PETERS, Marcos. **Implantando e Gerenciando a Lei Sarbanes Oxley: governança corporativa agregando valor aos negócios.** São Paulo: Atlas, 2007.

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

SANTOS, Rafael dos. **Governança Corporativa e as ferramentas de avaliação estratégica das empresas: um enfoque nos modelos replicáveis de sucesso.** Criciúma. Monografia (Pós-Graduando em MBA em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria). UNESC, 2012.

SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia. **Governança Corporativa e o Conflito de Interesses nas Sociedades Anônimas.** São Paulo: Atlas, 2005.