

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E**  
**CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE**

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM TRÊS**  
**EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DE GOIÂNIA - GO**

GUSTAVO HENRIQUE VIEIRA DE PAULA

Orientador: prof. Ms. Eduardo José dos Santos

Goiânia

2013

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E**  
**CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE**

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM TRÊS**  
**EMPRESAS DE MÉDIO PORTE DE GOIÂNIA - GO**

GUSTAVO HENRIQUE VIEIRA DE PAULA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de  
Administração, Ciências Contábeis e  
Ciências Econômicas da Universidade  
Federal de Goiás para aprovação na  
disciplina de Trabalho de Conclusão de  
Curso II.

Orientador: prof. Ms. Eduardo José dos Santos

Goiânia

2013

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por iluminar o meu caminho. Agradeço a minha mãe pela compreensão e carinho durante toda a minha vida.

Muito obrigado à Flaviane Campos pelo carinho e atenção dedicados durante o desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço ao prof. Ms. Eduardo José dos Santos pela paciência e pelo apoio durante as orientações, o que contribuiu para que eu concluísse esta monografia.

E também aos gestores e diretores das empresas visitadas pela presteza nas informações que foram essenciais para a conclusão desta obra.

Enfim, obrigado a todos os docentes do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Goiás pela dedicação ao transmitir o conhecimento à nos alunos.

## **RESUMO**

Este trabalho descreve a aplicação da Governança Corporativa em empresas de médio porte e sua relação com os controles internos destas entidades, identificando a viabilidade da utilização de práticas de Governança Corporativa em uma amostra de empresas de médio porte na cidade de Goiânia – GO. Para isso foi realizado um estudo qualitativo em três empresas que possuem elementos de Governança Corporativa atrelados à sua gestão. Como principais resultados foram identificados que empresas de médio porte podem adotar modelos de Governança Corporativa em sua gestão e que tais práticas podem influenciar os controles internos, promovendo uma maior prestação de contas e reestruturação do gerenciamento de riscos nas entidades.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Contabilidade; Controles internos.

## **ABSTRACT**

This paper aims to describe the application of the conditions of Corporate Governance in midsize companies and their relationship with the internal controls of these entities as follows: identifying the feasibility of using corporate governance practices in a sample of midsize companies Goiânia - GO, and verify the impact of these governance practices in the internal control processes of these companies. For this we conducted a multiple case study of three companies that have elements of corporate governance linked to its management. We identified that midsize companies can adopt models of corporate governance in its management and that such practices can influence the internal controls, promoting greater accountability and restructuring risk management in organizations.

**Keywords:** Corporate Governance; Accounting; Internal Controls.

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>TABELA 1</b> - Estatísticas de empresas constituídas em 2012.....                                                                               | 9  |
| <b>TABELA 2</b> - Número de PME empresas (2006).....                                                                                               | 9  |
| <b>TABELA 3</b> - A adoção de preceitos de Governança Corporativa agrega valor para a empresa.....                                                 | 30 |
| <b>TABELA 4</b> - A política de remuneração de todos os executivos está vinculada a metas e/ou objetivos que reflitam o desempenho da empresa..... | 30 |
| <b>TABELA 5</b> - Elementos de Governança Corporativa presentes nas empresas.....                                                                  | 31 |
| <b>TABELA 6</b> - Existem mecanismos formais de avaliação periódica dos processos de tomada de decisão.....                                        | 31 |
| <b>TABELA 7</b> - As decisões do Conselho impactam os controles internos.....                                                                      | 32 |
| <b>TABELA 8</b> - A empresa faz revisão de controles internos de forma periódica.....                                                              | 32 |

## SUMÁRIO

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....                                              | 8  |
| <b>2. JUSTIFICATIVA</b> .....                                           | 11 |
| <b>3. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....                                   | 13 |
| <b>3.1. Governança Corporativa</b> .....                                | 13 |
| <b>3.2. Aplicação de Governança nas empresas</b> .....                  | 17 |
| <b>4. METODOLOGIA</b> .....                                             | 20 |
| 4.1. Amostra da pesquisa .....                                          | 21 |
| 4.2. Coleta e análise de dados .....                                    | 22 |
| <b>5. RESULTADOS</b> .....                                              | 23 |
| 5.1. Empresa A .....                                                    | 23 |
| 5.2. Empresa B .....                                                    | 25 |
| 5.3. Empresa C .....                                                    | 28 |
| 5.4. Resultados gerais .....                                            | 30 |
| <b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                    | 34 |
| <b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS</b> .....            | 40 |
| <b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO DIRETOR DA EMPRESA C</b> ..... | 49 |
| <b>APÊNDICE C – NARRATIVA DOS PROCEDIMENTOS EMPRESA C</b> .....         | 51 |
| <b>ANEXO A – FLUXOGRAMA RESUMIDO NA EMPRESA A</b> .....                 | 54 |

## 1. INTRODUÇÃO

Os pressupostos de Governança Corporativa são, segundo a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, práticas capazes de promover a otimização do desempenho de uma companhia ao proteger as partes relacionadas, como por exemplo os investidores, empregados e credores. Silveira (2005) tem uma perspectiva similar, tratando a Governança Corporativa como “conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre o seu investimento”. Essa relação entre recursos e entidade é um ponto importante em qualquer empresa, Okimura (2003) relaciona a capacidade da gestão de uma empresa no que tange essa alocação de recursos escassos e a Governança Corporativa, onde o termo abrange mais do que a superação do “conflito da agência” decorrente da Teoria da Agência.

Custódio *et al* (2006) afirma que o termo Governança ainda é muito pouco discutido no meio acadêmico devido a sua grande abrangência, ora tratada como direito dos acionistas, direitos das demais partes relacionadas, conflito da agência e ora como sistema de relações, sistema de valores, estruturas de poder e de regulação.

Esses pressupostos do termo em questão podem abranger além das empresas com ações negociadas em bolsa de valores como também empresas de capital fechado. Empresas de uma forma geral possuem necessidades de medidas capazes de otimizarem seu desempenho e auxiliar na alocação de recursos, o que torna as práticas de Governança interessantes para empresas de médio porte que tem uma estrutura carente de informações gerenciais.

De acordo com a Lei 11.638/07, Sociedades de grande porte de capital fechado são aquelas com receita bruta anual acima de R\$ 300 milhões ou ativo total maior em R\$ 240 milhões, portanto esta pesquisa assume a premissa que empresas que não se enquadrarem na definição de Sociedade de grande porte de capital fechado são empresas de médio porte.

Dados do SEBRAE – GO levantados em 2006 identificam que em Goiânia há um total de 60.082 empresas formais (devidamente cadastradas e regulares) de pequeno e médio porte (PME) conforme tabela 1.

**Tabela 1 - Número de PME empresas (2006)**

| Unidade             | Número de empresas | Pessoal Ocupado | Assalariado |
|---------------------|--------------------|-----------------|-------------|
| <b>Brasil</b>       | 6.144.500          | 41.388.183      | 34.167.554  |
| <b>Norte</b>        | 216.147            | 1.962.070       | 1.740.186   |
| <b>Nordeste</b>     | 959.192            | 7.026.192       | 6.005.785   |
| <b>Sudeste</b>      | 3.101.342          | 21.447.179      | 17.590.660  |
| <b>Sul</b>          | 1.433.972          | 7.795.704       | 6.151.507   |
| <b>Centro-Oeste</b> | 433.847            | 3.157.038       | 2.679.416   |
| <b>Goiás</b>        | 176.945            | 1.124.416       | 919.584     |
| <b>Goiânia</b>      | 60.082             | 504.642         | 428.089     |

Fonte: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/numero-de-empresas>

De acordo com a Junta Comercial do Estado de Goiás - JUCEG, em 2012, foram constituídas 11.402 empresas em Goiás, conforme tabela 2.

**Tabela 2 - Estatísticas de empresas constituídas em 2012**

| 2012                             | Jan  | Fev  | Mar  | Abr  | Mai  | Jun  | Jul  | Ago  | Set  | Out  | Nov  | Dez | Total        |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|--------------|
| <b>Sociedade anônima aberta</b>  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 0    | 0    | -   | <b>1</b>     |
| <b>Sociedade anônima fechada</b> | 1    | 3    | 3    | 2    | 8    | 5    | 6    | 4    | 5    | 5    | 7    | -   | <b>49</b>    |
| <b>Sociedade emp. Limitada</b>   | 1054 | 1032 | 1223 | 978  | 1103 | 1051 | 1085 | 1171 | 854  | 990  | 861  | -   | <b>11402</b> |
| <b>Sociedade economia mista</b>  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | -   | <b>0</b>     |
| <b>Empresário</b>                | 817  | 745  | 851  | 635  | 848  | 691  | 704  | 787  | 581  | 597  | 599  | -   | <b>7855</b>  |
| <b>Cooperativa</b>               | 4    | 1    | 3    | 2    | 3    | 3    | 4    | 1    | 1    | 4    | 2    | -   | <b>28</b>    |
| <b>Consórcio de sociedades</b>   | 2    | 0    | 2    | 2    | 3    | 0    | 2    | 3    | 2    | 3    | 3    | -   | <b>22</b>    |
| <b>Eireli</b>                    | 11   | 67   | 148  | 127  | 142  | 161  | 165  | 179  | 159  | 176  | 199  | -   | <b>1534</b>  |
| <b>Outras</b>                    | 0    | 0    | 0    | 0    | 3422 | 2388 | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | -   | <b>5810</b>  |
| <b>Total</b>                     | 1889 | 1848 | 2230 | 1746 | 5529 | 4299 | 1966 | 2145 | 1603 | 1775 | 1671 | -   | <b>26701</b> |

Fonte: <http://www.juceg.go.gov.br/index.php/2012-03-06-14-18-12/2012-02-06-13-28-32/finish/6-estatistica/598-estatistica-2012/0>

De acordo com a tabela 2, a proporção de empresas deste porte que “nasceram” em 2012 representa mais de 42% do total, o que enseja, por parte das empresas, a adoção de pressupostos de Governança Corporativa, na perspectiva de perpetuação da entidade.

Com base nesta contextualização inicial apresenta-se o seguinte problema: *A prática de pressupostos de governança corporativa voltada para controles internos ocorre em empresas de médio porte?*

A presente pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de governança corporativa, em particular aquelas diretamente envolvidas com os controles internos, visto que as mesmas são avaliadas pelos seguintes órgãos de governança: Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Auditoria, e discutir os pressupostos de Governança Corporativa nessas entidades. Além disso, estabelecem-se os seguintes objetivos secundários:

1) Identificar a aplicabilidade dos pressupostos de Governança Corporativa nas empresas estudadas;

2) Descrever a relação dos pressupostos de Governança Corporativa com a prática de controles internos nas empresas estudadas.

## 2. JUSTIFICATIVA

Empresas de médio porte correspondem a uma grande parte das organizações de todo o setor privado (SEBRAE, 2006). Logo, tais organizações possuem um papel fundamental em toda a estrutura socioeconômica do país, conseqüentemente suas ações gerenciais determinam a perpetuação da entidade e investigar se as empresas se utilizam de técnicas de governança corporativa ou de experiências anteriores é fundamental para localizar riscos e promover mudanças essenciais para que a própria perpetuação da entidade não seja comprometida bem como todo o seu relacionamento socioeconômico na região.

O sucesso empresarial está definido por inúmeras variáveis, tais como relacionamento entre empresa-cliente, gestão interna, estrutura de capital, fontes de captação de recursos, fatores externos à entidade. Os sócios das empresas possuem uma necessidade de encontrar informação para auxiliá-los em toda a sua tomada de decisão. Desta forma, a gestão empresarial fica comprometida ou mesmo limitada a uma série de restrições impostas pela própria empresa, onde os sócios preferem centralizar o controle para evitar que ocorram fraudes, na perspectiva de que com esta metodologia o seu patrimônio está seguro (MIZUMOTO E MACHADO FILHO, 2007).

Entretanto, a visão de algumas empresas de médio porte está mudando diante da necessidade de superar as adversidades apresentadas pelo ambiente externo e interno. Buscar formas para eliminar os fatores internos e externos negativos é uma característica primordial para a perpetuação destas empresas. Superar a concorrência, tanto no que se refere a vendas, bem como a captação de recursos para a continuidade do ciclo de eventos da empresa está sendo um desafio a ser enfrentando por todas as empresas. Para isso, estas empresas criam e aplicam modelos que antes eram mais visíveis em empresas de grande porte tais como aplicação de controle interno, métodos gerenciais mais eficazes e menos centralizados nos sócios. Logo, as práticas de Governança Corporativa são uma forma de se diferenciarem e produzir resultados que vão além das práticas rotineiras (OKIMURA, 2003).

Outro ponto relevante é a questão da viabilidade da utilização de práticas corporativas nas entidades de médio porte, pois resulta toda uma questão de cultura e de fatores como capacitação, treinamento, envolvimento. Saber em até que ponto é viável a utilização destas técnicas é favorável à empresa é crucial para a tomada de decisão, pois pode acarretar em custos elevados e com um retorno não tão desejado. Desta forma é possível identificar quais

as razões para que uma entidade daquele porte não utilize destes controles corporativos ou se as que utilizam possuem o retorno benéfico almejado.

Na região de Goiânia estão presentes inúmeras empresas que fornecem subsídios socioeconômicos para o Estado de Goiás (SEBRAE, 2006) tais como emprego, renda, produtos e prestação de serviços, alimentando de forma direta ou indireta a sociedade e as próprias empresas com recursos diversificados. Grande parte das empresas é de médio porte, mas com uma infraestrutura capaz de proporcionar resultados significativos. O que torna necessário avaliar como é o nível de Gestão através de pressupostos de Governança Corporativa, se estes estão presentes ou não e como as empresas percebem a sua utilidade.

Desse modo, esta pesquisa identifica como o papel da governança corporativa está relacionado com a tomada de decisão, em particular no impacto dos controles internos nas empresas de médio porte e como está atribuído o nível de sua utilização na gestão empresarial para contribuir com a própria perpetuação da entidade bem como para maximizar o seu papel socioeconômico na região de Goiânia.

### **3. REVISÃO DE LITERATURA**

#### **3.1. Governança Corporativa**

O termo Governança Corporativa teve seu início em meados dos anos 80 e foi difundida mais expressivamente nos anos seguintes. Lodi (2000) afirma que as práticas de governança começaram a partir de 1992 como sustentações das relações entre acionistas, auditores independentes e os executivos da empresa, sob a supervisão do Conselho de Administração.

O Relatório de Cadbury (1992) foi o argumento utilizado por Lodi (2000) como marco inicial da Governança. Tal relatório tinha a pretensão de melhorar o desempenho das empresas europeias tendo como exemplo empresas americanas bem-sucedidas, onde apresentava um sistema eficaz pelo qual as empresas devem ser dirigidas e controladas.

Segundo Silveira (2005) Governança Corporativa pode ser entendida como mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos obterão para si os retornos investidos. Esses fornecedores de recursos são os credores e acionistas interessados em aplicar recursos na empresa, mas exigem que tenha alguma estrutura de proteção contra o uso indevido de tais recursos pelos gestores e acionistas controladores.

A Comissão de Valores Mobiliários - CVM (2002) em sua cartilha define que Governança Corporativa é o “conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas”. A CVM define que práticas de Governança envolvem principalmente a transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Os pressupostos de Governança Corporativa são, segundo a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, práticas capazes de promover a otimização do desempenho de uma companhia ao proteger as partes relacionadas, como por exemplo os investidores, empregados e credores. Silveira (2005) tem uma perspectiva similar, tratando a Governança Corporativa como “conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre o seu investimento”. Essa relação entre recursos e entidade é um ponto importante em qualquer empresa, Okimura (2003) relaciona a capacidade da gestão de uma

empresa no que tange essa alocação de recursos escassos e a Governança Corporativa, onde o termo abrange mais do que a superação do “conflito da agência” decorrente da Teoria da Agência.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) o conceito de Governança Corporativa surgiu da necessidade de amenizar os problemas causados pela Teoria da Agência no que tange aos interesses entre o acionista e o administrador da entidade, onde surge o “conflito da agência”.

O conflito da agência corresponde, de forma simples, a divergência entre os interesses dos acionistas com os administradores/CEO (*Chief Executive Officer*), onde estes buscam obter resultados diferentes do que aqueles desejam. Deste modo, a Governança busca um conjunto de medidas capazes de alinhar os objetivos esperados dos acionistas com as visões dos administradores.

O IBGC menciona ainda que as boas práticas de Governança Corporativa são capazes de atenuar questões de abuso de poder, erros e eliminar fraudes, o que a torna uma medida eficaz para relatar a transparência, prestação de contas e a própria responsabilidade corporativa.

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de Governança Corporativa e à **necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado**. O fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, privatização e desregulamentação da economia, que resultaram em um ambiente corporativo mais competitivo. (...) **Apesar do aprofundamento nos debates sobre governança** e da crescente pressão para a adoção das boas práticas de Governança Corporativa, **o Brasil ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos conselhos de administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão. O que demonstra vasto campo para o incentivo ao conhecimento, ações e divulgação dos preceitos da Governança Corporativa.** (IBGC, grifo meu)

Bernardes (2003) entende que o termo Governança Corporativa está associado a um nível de aperfeiçoamento da gestão das empresas, cujo foco é a profissionalização dos gestores para transmitir uma maior transparência (*disclosure*) de suas ações. Este conceito corrobora com a visão do IBGC, onde o conflito de interesses oriundo da Teoria da Agência é o objetivo principal das boas práticas de governança.

Entretanto, o termo Governança vai muito mais além do que a simples relação entre o “conflito da agência”. Este pode ter sido o marco para a iniciativa de uma gestão mais eficaz com o objetivo de alinhar interesses dos proprietários de capital e os CEO das empresas, mas ao longo de sua existência a Governança Corporativa abrange mais pressupostos. Além disso,

não está restrita somente a empresas de capital aberto (Sociedades Anônimas – SA), empresas de uma forma geral também estão aptas a aplicar preceitos da governança, independentemente de seu porte, pois todas possuem sócios e gestores, e mesmo que o controle destas entidades fiquem centralizados nos donos é preciso atitudes gerenciais eficazes. Alves (2001) explica que Governança possui um caráter difuso, compreendendo questões relevantes para a gestão da entidade, questões de preservação do meio ambiente ou até mesmo uma forma de combate à corrupção no setor público; ela busca aprimorar o relacionamento entre o comportamento das pessoas e instituições.

Okimura (2003) define que Governança Corporativa está relacionada a restrições que os administradores estão sujeitos para evitar uma má alocação de recursos, para isso é necessário mecanismos de controle, tanto interno quanto externos. Jensen (1976) destaca que tais mecanismos podem ser definidos como “quatro forças de controle”: mercado de capitais; mercado competitivo; sistema legal/político/regulatório; e o sistema de controle interno. Excluindo o mecanismo de mercado de capitais, todos os outros três estão presentes nas entidades, invariavelmente no que tange ao seu porte.

A Governança Corporativa é composta, conforme Lodi (2000), por quatro bases fundamentais: Fairness (equidade), Disclosure (transparência), Accountability (prestação de contas) e Compliance (sustentabilidade corporativa). Tais pilares são fundamentais para transmitir uma maior confiabilidade aos credores e acionistas que tenham interesse nas entidades. Pelo princípio da transparência entende-se que a entidade (administração) deve demonstrar não apenas os relatórios econômico-financeiros, mas também os fatores (inclusive os intangíveis). Por equidade entende-se que não se deve fazer distinção entre os acionistas minoritários e majoritários, colaboradores, clientes, credores ou fornecedores. Prestação de contas define a responsabilidade dos agentes de governança corporativa, bem como aqueles que os elegeram. Já a responsabilidade corporativa representa uma visão mais ampla da gestão, incluindo aspectos de ordem social e ambiental.

O conceito de *disclosure* como um dos valores que sustentam as práticas de Governança Corporativa é fundamentado pelo artigo 157 da Lei 6.404/76 e suas alterações e na instrução normativa 358 da CVM que, em resumo, está relacionada com a transparência e com a prestação de informações aos acionistas, aos investidores e ao mercado em geral.

Já o *fairness* está fundamentado legalmente nos artigos 153, 155, 1478, 1549 e 15610 da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/76), onde está ligado o respeito aos direitos e

interesses dos minoritários e ao efetivo cumprimento das leis e do estatuto, garantindo um tratamento igualitário e equitativo a todos os envolvidos.

Andrade e Rossetti (2004) sintetizam esses valores definindo *fairness* como um senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas, respeitando os direitos dos minoritários tanto nos resultados das operações quanto nas assembleias gerais; *disclosure* é a transparência das informações, principalmente das que envolvem um grau de risco elevado; *accountability* é definido pelo autor como uma prestação de contas, baseadas nas melhores práticas contábeis e de auditoria; e *compliance* é o cumprimento das normas reguladoras, definidos pelos estatutos, regimentos internos e a própria fundamentação legal do país.

Essas bases ou pilares ou valores servem de sustentação para elementos da Governança Corporativa. De acordo com Andrade e Rossetti (2004) tais elementos são o Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Conselho de Família, Direção Executiva e a Auditoria Independente. Esses elementos fundamentam a tomada de decisão nas entidades e, conseqüentemente, dirimem as práticas de Governança Corporativa em seu contexto geral.

Segundo a cartilha de recomendações sobre Governança Corporativa da CVM (2002):

O Conselho de Administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento. (...) deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições e periodicidade mínima de reuniões, além de dispor sobre comitês especializados para analisar certas questões em profundidade, notadamente relacionamento com o auditor e operações com partes relacionadas.

O guia de orientação para o conselho fiscal publicado pelo IBGC (2007) define que:

O Conselho Fiscal é um órgão fiscalizador e independente da diretoria e do conselho de administração, que busca, através dos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização. Pode servir como instrumento legal de uma implementação de uma política ativa de boas práticas de governança corporativa direcionada especialmente para a transparência e controle de atos internos da companhia.

O IBGC em 2009 publicou um guia destacando o papel do Comitê de Auditoria onde este:

Deve agir no sentido de operacionalizar os deveres e responsabilidades da função da supervisão da gestão dos processos internos e assegurar a integridade e efetividade dos controles internos para a produção de relatórios financeiros, visando proteger interesses dos acionistas e outras partes interessadas. Comitês de Auditoria independente constituem um componente crítico para assegurar ao conselho de administração o controle sobre a qualidade dos demonstrativos e controles internos que assegurem a sua confiabilidade, bem como para a identificação e gestão dos riscos da organização.

O Conselho de Família é um grupo constituído para debates de assuntos familiares e alinhar as expectativas do grupo com relação à organização, tendo como prática definir limites entre os interesses familiares e empresariais, definir critérios para proteção do patrimônio, planejar a sucessão, transmissão de bens e herança, não se confundindo com o conselho de administração (IBGC, 2004).

### **3.2. Aplicação de Governança nas empresas**

No Brasil, empresas de pequeno e médio porte correspondem a mais de dois terços de todas as entidades do setor privado (SEBRAE, 2012). Saber como tais entidades percebem o uso da Governança Corporativa e como são aplicados os preceitos desta no contexto gerencial é primordial para um entendimento da perpetuação, sucesso e fracasso destas empresas, pois o nível de competição entre os mercados está cada vez mais forte.

Para tratar da importância das práticas de governança em empresas mais comuns no Brasil, Jardim (2012) em sua pesquisa busca identificar que a capacidade de inovação de uma empresa de médio porte está relacionada a uma estrutura de governança externa e interna, focalizando sua pesquisa em empresas de torrefação de café, por estas representarem uma parcela grande de entidades de médio porte bem distribuídas pelo país. Em seu trabalho, Jardim destaca os diversos tipos de inovação que estão ligados a um controle interno e externo da Governança, tais como inovação incremental, inovação modular, inovação arquitetônica, inovação radical. Para tanto, estruturas internas e externas de Governança corroboram para um maior nível de inovação na firma. O resultado de sua pesquisa concluiu que a capacidade de inovar está relacionada com as estruturas de Governança e não está limitada ao porte da empresa.

Outro fator em empresas de médio porte que deve ser levado em consideração é o fato de que os donos são membros da família, que se unem para iniciar uma atividade empresarial e isso envolve a todos os membros. O que gera um conflito de interesses por parte da família e do próprio negócio. Desta forma, Mizumoto e Machado (2007) buscam relacionar as práticas de governança corporativa em empresas familiares de capital fechado, com o intuito de determinar o grau de relacionamento entre a gestão empresarial e a relação empresa-família com base nos controles internos. Em seu artigo fica clara a definição de que devido à estrutura destas empresas, as práticas de Governança ficam limitadas, pois há um interesse particular

dos gestores que são, geralmente, os próprios membros da família e que as decisões são tomadas em um ambiente mais informal, sem a utilização de controle interna e externa eficaz. Com o resultado obtido no artigo de Mizumoto e Machado evidencia que os preceitos mínimos da governança de segregação entre donos e responsável pela empresa devem ser aplicados para diminuir o próprio conflito da agência.

Melega (2011) trata a relação entre as práticas de Governança Corporativa e o desempenho da firma, onde se busca avaliar se uma maior qualidade da Governança Corporativa contribui com o desempenho positivo da entidade. Isto corrobora com a perspectiva de que empresas que utilizam controle interno ou externo possuem um resultado econômico maior, conseqüentemente uma perpetuação e maior criação de valor.

No que se refere a controle interno promovido pela Governança, o artigo de Ching *et al* (2005) busca evidenciar através de um estudo de caso na empresa General Eletrics Brasil de que quanto maior o nível de eficácia destes controles para a excelência corporativa em uma empresa. O que permite ampliar este estudo e verificar se tais medidas também são eficazes e possíveis em empresas de pequeno e médio porte, cujo capital é fechado.

O resultado do valor de uma empresa está ligado à sua gestão, o que compreende muito mais do que a simples tomada de decisão. As práticas de responsabilidade social juntamente com a própria Governança Corporativa podem contribuir para um incremento no valor da empresa, visto que toda entidade possui um comprometimento socioeconômico com a região em que está localizada, promovendo uma série de interferências na sociedade. Ferreira (2004) trata essa questão onde relaciona o nível de Responsabilidade Social e a Governança das empresas, cujo objetivo é promover uma agregação de valor na entidade.

O próprio resultado de valor da empresa é corroborado pela perpetuação da mesma. Determinar se a empresa está com uma saúde financeira positiva é fundamental para sua existência, bem como para a determinação de seu valor. Xisto (2007) busca definir modelos de sustentabilidade financeira através de capital de giro, riscos operacionais e a própria “imagem” da empresa, relacionando processos de Governança à Gestão Empresarial. É possível minimizar a falência a partir de práticas de Governança, mas é preciso analisar toda a cultura da empresa.

Diante desta questão de perpetuação, Moreira (2006) propõe um modelo de implementação de governança em empresas de médio porte com o intuito de diminuir o conflito que é um dos agravantes da perpetuação destas entidades. Determinar a melhor forma

de gestão em uma empresa deste porte é algo primordial para que se obtenha sucesso, não basta apenas tomar decisões com base em experiências anteriores, mas aplicar modelos de controle interno eficaz e que são capazes de promover um relacionamento positivo entre Gestão e Sócios. Assim, Moreira trata também da questão da sucessão nestas empresas de médio porte, onde neste processo há uma perda significativa do desempenho organizacional da empresa. Rocha (2012) retrata essa questão de necessidade de práticas de governança também em processos de aquisição e fusão de empresas de médio porte, onde uma aplicação anterior de controle interno favorece a criação de valor destas empresas. Gorgati (2000) vai ao encontro do pensamento de Moreira, onde os processos de sucessão geram conflitos e há uma necessidade de aplicar práticas de governança para atenuar tais conflitos e promover uma perpetuidade da entidade.

Definir como as práticas de Governança Corporativa estão presentes nas entidades de médio porte é importante para toda a estrutura socioeconômica de uma região, se sua perpetuidade é comprometida ou não pela tomada de decisão de seus gestores que geralmente são membros familiares e os próprios sócios da empresa. Marinelli (2005) faz um estudo exploratório da evolução destas práticas em empresas brasileiras, visto que cada vez mais estas empresas estão tomando iniciativas para se manterem ativas no mercado, além disso, são elas que representam a maior parte de geração de renda e empregos. Marinelli retrata como as empresas estão ao longo dos anos se adaptando aos controles internos e externos para se protegerem de ameaças e focalizar em resultados positivos.

Portanto, alinhar a tomada de decisão dos gestores de empresas de médio porte com práticas em Governança Corporativa é um fator importante para a determinação do próprio resultado das entidades, bem como para a sua perpetuação diante da concorrência. Alinhar as práticas destes gestores com um nível significativo de conhecimento em controle interno e externo é primordial para a valoração da empresa, visto que são medidas capazes de trazer maior clareza e transparência e eficácia dentro das entidades.

#### 4. METODOLOGIA

A pesquisa se pautou por um estudo qualitativo-descritivo em três empresas na cidade de Goiânia através de questionários a serem aplicados em uma amostra de profissionais relacionados à gestão de empresas de médio porte na cidade de Goiânia, Estado de Goiás.

Neves (1996) define que pesquisa descritiva se caracteriza pela observação, registro, análise, classificação e interpretação dos fatos sem a interferência do pesquisador, além do uso de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Moresi (2003) destaca que a pesquisa descritiva expõe as características de uma determinada população ou até mesmo de um fenômeno em particular; estabelece correlações entre variáveis e sua natureza; não possui compromisso no que se refere à explicação dos fenômenos que descreve.

Bonat (2009) evidencia que a pesquisa qualitativa utiliza-se do lado subjetivo dos fenômenos, o que diverge do que prega o positivismo, após a coleta de dados o pesquisador tende a se manter imparcial, procurando analisar toda a variedade de conhecimentos que podem interferir na pesquisa e verificar a possibilidade de todos os resultados obtidos. No que se refere à pesquisa descritiva, Bonat trata o fato de que esta não busca a proposição de soluções, apenas a própria descrição do fenômeno, mas isto não significa que não há uma interpretação do resultado, o objetivo principal é aprofundar no objeto de estudo, descrevendo todas as suas características.

Gil (1991) define estudo de caso quando “envolve o estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Yin (1989) trata que estudo de casos múltiplos permite a utilização de evidências em contextos diferente, pela replicação dos fenômenos, sem necessariamente se considerar a lógica da amostragem. Yin (op. cit.) ainda destaca que o estudo de caso é um método potencial para a pesquisa quando o fenômeno a ser analisado é complexo e carece de um maior nível de detalhamento.

Devido a esta característica particular de interpretação dos fatos, observa-se que a pesquisa será efetuada a partir de métodos qualitativo-descritivos.

#### 4.1. Amostra da pesquisa

A amostra foi construída a partir de um estudo inicial de algumas empresas que possuíam algum elemento de Governança Corporativa (Conselho Administrativo, Fiscal, Auditoria) e foram selecionadas três que possuíam maior acessibilidade de informação para a pesquisa.

Devido à necessidade de sigilo de informações, os nomes das empresas não serão revelados nesta pesquisa, pois é primordial a confidencialidade e a relação de código de ética frente às empresas.

A empresa A surgiu na década de 70, tendo a função de entidade representativa de cooperativismo, atuando a nível nacional. Esta empresa estabeleceu ramos de cooperativismo baseados nas diferentes áreas em que o movimento atua. As atuais denominações de ramos foram aprovadas pelo Conselho Diretor da empresa, facilitando a organização vertical das cooperativas em confederações, federações e centrais. Em 2004 devido a necessidades de perpetuidade e melhor controle interno da gestão, esta empresa se constituiu em oito órgãos: Assembleia Geral, Diretoria Executiva, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Conselho de Ética, Conselhos Nacionais Especializados por Ramos, Conselho Técnico Sindical e Superintendência.

A empresa B é uma empresa brasileira de capital privado, que atua nas áreas de vigilância, segurança e serviços, fundada no início de 2001 na cidade de Goiânia. Com o intuito de manter a transparência e idoneidade diante seus parceiros e acionistas, esta empresa adotou um modelo de Governança Corporativa construtivista, levando em consideração a qualidade e eficácia de suas estruturas e processos através de práticas de auditoria interna e externa. A empresa busca a convergência de todos os pontos relevantes, buscando atingir os objetivos de maximização do valor da empresa e proteção ao patrimônio. Para conquistar esse resultado, a empresa estruturou os sistemas e os seus procedimentos em todas as suas unidades.

A empresa C foi fundada em 2008 e oferece soluções em softwares, serviços e infraestrutura de TI direcionadas a empresas de todos os portes. Para alcançar seus objetos, a empresa criou parcerias estratégicas com empresas do mesmo ramo para suprir seus pontos negativos, consequentemente mantendo a proteção do seu patrimônio. Sua estrutura ainda é recente e pequena, mas conta com um Conselho de Administração para alinhar a missão da

empresa com os objetivos dos Diretores Executivos da empresa. Os executivos buscam a transparência e um nível de evidenciação que demonstre a realidade da entidade, com o intuito de proteção do patrimônio da empresa e, conseqüentemente, um nível de alavancagem elevado perante os fatores externos do mercado, tais como concorrência, clientes em potencial e parceiros estratégicos.

#### **4.2. Coleta e análise de dados**

Para a coleta e análise de dados aplicou-se um questionário inicial nas empresas e foram realizados observações e levantamento de dados juntos aos membros do Conselho e da Controladoria dessas entidades.

O questionário inicial é o mesmo para todas as entidades, as observações e levantamento foram particularizados, pois cada empresa analisada possui tratativas próprias para a aplicação das práticas de Governança Corporativa.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativo-descritiva, onde foram evidenciadas as práticas de Governança Corporativa nestas entidades.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Empresa A

A estrutura e o processo de gestão da empresa A foi consolidada na necessidade de uma maior transparência por parte dos gestores onde a busca por eficiência da gestão criou bases internas, tais como a separação de propriedade, especialização do controle e planejamento estratégico. Com a adoção de práticas de Governança Corporativa adaptadas à sua realidade, esta empresa conseguiu desenvolver um controle interno mais robusto para a proteção do patrimônio, onde os gestores conseguem segregar funções mais importantes para obter resultados de forma mais rápida, eficiente e segura.

O processo de preparo e adoção de práticas de Governança Corporativa ocorreu tarde diante do período de nascimento da empresa A, onde em 2004 foram estruturados os órgãos de Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal. Esta segregação, para maior transparência pela empresa, decorre de uma necessidade de se adaptarem às mudanças empresariais, onde o antigo modelo de estrutura de sua gestão não era capaz de produzir resultados significativos e confiáveis. Além da utilização de práticas de Governança Corporativa, a empresa A busca uma maior confiabilidade e transparência em seus atos através de adoção de auditoria independente.

O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal atuam como um canal de comunicação com os executivos da empresa A, onde são discutidas ações específicas a serem implantadas a cada ciclo de gestão que tem a duração de dois anos. São levantados os pontos negativos e suas possíveis consequências em todo o processo interno da empresa. As ações são discutidas, os membros opinam e são apresentados relatórios dos processos de controle interno a serem adotados para cada ciclo. A ideia é alinhar o rumo da empresa junto aos gestores e diretoria executiva.

O impacto destas práticas de Governança nos controles internos reside na necessidade de uma maior segurança na proteção do patrimônio empresarial, onde os diretores executivos conseguem segregar funções aos gestores para uma maior agilidade nos processos internos, descentralizando funções, possibilitando uma menor burocracia para áreas que envolvem grande movimentação de numerários como o Contas a Pagar e Contas a Receber.

As práticas de Governança Corporativa nesta empresa permitem, por exemplo, diminuir a possibilidade de conluio entre o gestor do Contas a Pagar com os Fornecedores, diante da necessidade de prestação de contas de cada Gestor junto aos Conselhos de Administração e Fiscal.

No Anexo A segue o fluxograma resumido do processo de Contas a Pagar da empresa A, onde os controles internos se voltam para as práticas de Governança Corporativa com o intuito de obter resultados mais eficientes em todo o ciclo de gestão, incluindo previsões de Orçamento elaborado e apresentado junto ao Conselho de Administração e revisão periódica dos controles.

Nas reuniões do Conselho Administrativo são discutidos a estrutura dos controles internos inerentes a cada departamento da empresa, ficam definidos ações e medidas necessárias para a proteção do patrimônio. Após a criação do Conselho Fiscal e Administrativo a empresa passou a adotar medidas que minimizem ou que sejam capazes de erradicar possibilidades de fraudes ou erro. Como exemplo do fluxograma ficou definido algumas medidas para evitar perdas de numerários, limitando o dinheiro em caixa em um valor fixo disponível ao gestor da Tesouraria para movimentações diárias, e acima de um teto apenas com a aprovação direta do Diretor Executivo.

As práticas de Governança Corporativa na empresa A contribuiu para uma maior prestação de contas dos controles internos e uma constante reestruturação para eliminar possíveis fraudes e falhas em toda a cadeia gerencial da empresa, onde são analisados os processos e procedimentos internos à gestão empresarial, criação de código de ética para os colaboradores para que estes fiquem cientes das práticas internas, além de medidas de verificação dos controles internos. Além disso, as práticas de Governança nesta empresa têm seu gerenciamento de riscos elaborado em um Organograma, onde os membros internos da empresa ficam cientes das medidas cabíveis por seus atos, desde a alta administração até o colaborador, corroborando para a propagação do código de ética interno da empresa, fortalecendo as medidas do controle interno.

No que tange aos pressupostos da Governança Corporativa tem-se nesta empresa que o *disclosure* é diretamente relacionado com a *accountability*, determinando uma boa transparência e prestação de contas baseadas em práticas contábeis bem definidas e por uma sustentação de auditoria independente para validação de um nível mínimo de risco das informações prestadas, além da discussão dos indicadores provenientes dos controles internos

junto ao Conselho e Direção Executiva, onde os diretores têm acesso às informações de forma igualitária e as decisões são compartilhadas com todos os membros da direção, revelando que o pressuposto *fairness* na empresa é relevante.

Com relação à *compliance* a empresa tem práticas internas que servem como pilares dos controles internos, validando os regimentos internos e seus processos de tomada de decisão, sendo estes controles devidamente prestados contas no Conselho da entidade.

Apesar da existência do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, a decisão se mantém centralizada no Diretor Executivo, entretanto as opiniões e deliberações do conselho servem para nortear as decisões internas da empresa A, apesar disto os controles internos são levados em consideração nos aspectos relevantes da proteção do patrimônio.

## **5.2. Empresa B**

A empresa B possui um processo de gestão empresarial e estrutura muito bem delineados com base no Conselho Familiar, onde as práticas de Governança Corporativa estão voltadas para uma maior transparência junto aos clientes e, principalmente, diretores executivos da empresa. Através destas práticas a empresa possui um controle interno focado na proteção do patrimônio.

A adoção de práticas de Governança Corporativa na empresa B foi realizada logo em seus primeiros anos de existência, onde surgiu o Conselho Familiar, o Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Auditoria Interna, Auditoria de Qualidade e Direção Executiva. O intuito é tornar a empresa mais competitiva diante do mercado e com uma proteção de seus ativos, visto que seria impraticável centralizar a tomada de decisão somente nos sócios da empresa. Além da prática de Governança Corporativa tornar a empresa mais forte diante de seus concorrentes no mercado, tal prática contribui para um controle interno mais eficaz e eficiente, tornando os atos dos gestores mais transparentes diante da Direção Executiva, o que é corroborado pela auditoria independente.

O Conselho Familiar da empresa alinha os interesses dos membros da família com os interesses da gestão, sendo definidos rodízios em alguns cargos da Direção Executiva com a intenção de eliminar conflitos de interesse internos. Este conselho tem o intuito de promover mecanismos de separação entre patrimônio da família e da empresa, determina critérios de

avaliação de entrada de familiares no negócio. Além disso, promove adequações ao fluxo financeiro da empresa conforme necessidade da família e cria regras de uso do seu patrimônio. O controle interno deste órgão é discutido juntamente no planejamento estratégico no Conselho de Administração.

O Conselho de Administração e Fiscal atua na prestação de contas à Diretoria Executiva bem como no processo de tomada de decisão interna. São reunidos duas vezes por mês para alinhar as metas da empresa com o processo interno junto aos gestores e Diretoria. Nesta ocasião são discutidos planejamentos e medidas de controle interno, bem como a apresentação de relatórios de desempenho, mapa de vendas, entre outros apresentados pela área de Controladoria da empresa, também é discutido os controles internos diante a auditoria interna. A finalidade destes conselhos é a proteção patrimonial da empresa e definição de propostas para tomada de decisão.

A auditoria interna fica incumbida de avaliação, verificação, confronto e determinação das melhores práticas de controle interno na empresa, validando os processos internos e as práticas utilizadas pelos usuários em todo o ciclo da empresa. São realizados estudos das melhores práticas para os controles internos com o intuito de uma prestação de contas e maior segurança no patrimônio empresarial da empresa.

A auditoria de qualidade é responsável pela transparência da empresa junto aos clientes, onde foi implantado um portal da transparência que pode ser acessado pelos clientes da empresa com o intuito de deixar a gestão mais próxima a eles. Além disso, a auditoria de qualidade é responsável para manter a empresa nos moldes da International Organization for Standardization - ISO's.

Tanto a auditoria interna quanto a de qualidade prestam contas ao Conselho Diretor e Diretoria Executiva, informando o planejamento elaborado, definindo novas metas de trabalho e necessidades de mudanças com a finalidade de auxiliar no processo de tomada de decisão.

As práticas de controle interno são muito bem definidas, onde a Auditoria de Qualidade elabora planejamentos e mapas estratégicos junto a cada departamento da empresa, levantando os processos internos, as práticas de trabalho de cada setor e, por fim, elabora planos de atividades e planos de ação com o intuito de detalhar como é feito cada etapa, além de verificar os pontos passíveis de fraude e erros, sugerindo mudanças nas práticas. Esse processo é constantemente revisado, com o intuito de uma maior transparência, respondendo a

pergunta “o que cada departamento pode fazer e como deve fazer?” para que a Auditoria interna consiga verificar se os controles internos estão inerentes as práticas definidas pelas práticas de Governança Corporativa de empresa.

A Auditoria Interna da empresa B elabora indicadores gerenciais, mapa de vendas, indicadores de qualidade, entre outros, constantemente para prestação de contas junto as reuniões das Assembleias, validando as práticas de Governança definidos pela empresa. Além disto, a Auditoria elabora relatórios para validar os controles internos junto aos usuários dos departamentos, onde são levantados informações com base nos indicadores criados e os processos definidos pela Auditoria de Qualidade.

No organograma desta empresa e nos manuais elaborados pela Auditoria de Qualidade, aprovados pelo Conselho de Administração e revisados pelas práticas de Governança Corporativa adotadas pela Direção Executiva da empresa, cada departamento sabe como deve proceder em seus atos e na prestação de contas junto à Diretoria, validando os controles internos adotados pela empresa B.

Os pressupostos do *disclosure* e *fairness* nesta empresa vão além da simples transparência das informações e da equidade diante dos sócios majoritários e minoritários, transcendendo tais valores para os seus clientes, que são também partes interessadas no negócio, através do portal da transparência e de outras medidas adotadas pela empresa.

A *accountability* possui um papel importante na empresa, pois a Direção Executiva necessita de uma prestação de contas que sustentem a tomada de decisão interna da empresa, para tanto a entidade adota práticas contábeis que sejam confiáveis e que são averiguadas por sua auditoria interna e validadas por uma auditoria independente, com o intuito de que as informações geradas pela empresa sejam reais e que minimizem os riscos de distorção.

Os manuais, indicadores, práticas a serem seguidas pelos colaboradores da entidade são os cumprimentos aos regimentos internos da entidade, validando o pressuposto da *compliance*. Além disso, determinam um grau elevado dos controles internos, pois os regimentos internos desta empresa são as bases dos indicadores de qualidade, informando aos gestores informações que vai além de resultados operacionais, abrangendo um nível de detalhamento por função exercida dentro da empresa, o que contribui para um controle interno eficaz.

Após a implantação das práticas de Governança Corporativa nesta empresa, os processos de controle interno foram modificados para se adaptarem à realidade da empresa, sendo reestruturados constantemente com o intuito de manter uma maior segurança nas decisões internas da empresa e uma maior prestação de contas no Conselho.

### **5.3. Empresa C**

A empresa C é recente no mercado, mas já conta com um Conselho de Administração que auxilia a Direção Executiva em todo o planejamento estratégico e ciclos gerenciais da empresa, sendo constituído principalmente por gestores de projetos, gestores comerciais e gestores financeiros. As práticas de Governança Corporativa nesta empresa estão voltadas para uma gestão mais eficiente e alinhada com a missão da empresa. Os controles internos apresentados são voltados para a parte de projetos da empresa, onde está alocado o seu principal faturamento.

O Conselho Administrativo se reúne uma vez ao mês para a prestação de contas junto aos Diretores Executivos da empresa, onde os projetos em andamento são alinhados para a sua conclusão e os gestores discutem juntamente com a Direção as propostas e metas para o planejamento financeiro e estratégico da empresa. Os controles internos são prestados contas nas reuniões, principalmente no que tange à administração de projetos.

Os projetos, prospecção e levantamento iniciais do comercial são avaliados e devem seguir os padrões mínimos definidos pelo Conselho de Administração, sendo este um ponto de controle interno muito bem definido na empresa C, uma vez que além das regras mínimas exigidas pelo Conselho Administrativo, a empresa possui processos internos que permitem ter um controle eficaz de acordo com as definições da empresa.

A empresa pretende implantar um Conselho Fiscal e Auditoria ao longo dos próximos anos, mas já possui alguns processos internos que se assemelham a um Conselho de Auditoria promovido pela Controladoria da empresa, onde os controles internos são analisados, definidos e testados e é apresentado um relatório de desempenho à Direção Executiva da empresa.

As práticas de Governança Corporativa na empresa C definem estratégias e práticas de controle interno para validação do processo, principalmente no que tange ao faturamento da

empresa. A empresa é prestadora de serviços, seu faturamento é baseado em contratos e faturas pela prestação de serviços de implantação de software, logo são definidos no Conselho métodos de verificação e controle interno para faturamento, onde os contratos são confrontados com a emissão das notas fiscais e as respectivas tabelas de vendas do comercial e as faturas de implantação são confrontadas com documento emitido pelo cliente para validação das horas de implantação. Tais informações têm a prestação de contas e apresentação de relatórios pela Controladoria no Conselho de Administração da empresa C, onde são revistos as práticas de controle de interno e sua eficácia dentro da entidade, conforme narrativa dos procedimentos adotados pelo departamento de projetos, contas a receber e contas a pagar (Apêndice C), esses procedimentos de controle foram adotados a partir das práticas de Governança Corporativa adotadas pela empresa.

Foi realizada uma entrevista com o Diretor Executivo desta empresa acerca das práticas de Governança Corporativa (Apêndice B). No contexto geral, o Diretor Executivo evidenciou que as práticas de Governança tais como o próprio Conselho Administrativo e Fiscal estão presentes em empresas de médio porte que pretendem continuar em crescimento e manter a perpetuidade dos negócios e que as práticas de controle interno são afetadas por estas práticas, visto que existe uma cadeia para prestação de contas, logo é preciso redesenhar constantemente os controles internos da entidade para manter a proteção do patrimônio

A empresa possui apenas alguns sócios, mas todos têm suas funções delineadas dentro da entidade, sendo que todos participam das decisões internas e das reuniões do Conselho, tornando o pressuposto do *fairness* relevante para a entidade, pois promove um nível de equidade dentro da direção executiva. As reuniões e encontros para tomada de decisão do Conselho Administrativo com a Direção Executiva para a discussão de rumos da entidade são uma validação do pressuposto da *disclosure*, pois o resultado dessas decisões impacta as informações e são, portanto, compartilhadas com toda a cadeia de colaboradores da entidade para um alinhamento das metas e objetivos, além disso, tem um impacto na gestão de projetos da entidade, o que torna necessário uma transparência para o cumprimento do escopo dos projetos junto aos seus clientes. Esta transparência é corroborada por medidas internas e por uma prestação de contas junto ao Conselho e Direção Executiva, tornando o pressuposto da *accountability* um valor essencial nas práticas de Governança da entidade, e isso é possível através de medidas internas de uma boa controladoria.

A adoção de mecanismos informatizados e de sistema integrado bem como as práticas dos processos internos evidencia o pressuposto da *compliance*, onde o cumprimento dos

controles internos adotados pela entidade é assegurado por estas medidas informatizadas e pelas práticas dos regimentos internos.

As práticas de Governança Corporativa na empresa C fortaleceram os controles internos, tornando o gerenciamento de riscos da empresa mais eficiente, onde os colaboradores da empresa estão cientes das práticas adotadas pela empresa e de sua responsabilidade por seus atos, a prestação de contas desses controles torna a missão e visão da empresa mais alinhadas com toda a cadeia de gestão e promove um escopo mais definido no que tange a proteção patrimonial.

#### **5.4. Resultados gerais**

Além do levantamento de informações e observações realizados nas empresas, foi elaborado um questionário inerente a Governança Corporativa, para verificar se as empresas possuem alguma prática relacionada com o tema e uma visão geral da empresa acerca das práticas de Governança Corporativa.

No questionário aplicado nas três empresas há o consenso de que a Governança corporativa agrega valor à empresa e que empresas que possuem práticas de Governança são mais valorizadas e que as informações prestadas por estas empresas são mais confiáveis. No processo de tomada de decisão são levadas em consideração as deliberações do Conselho de Administração, apesar de prevalecer a decisão da Direção Executiva da empresa. Os controles internos são revisados periodicamente e é levado em consideração nos conselhos. A estrutura de direção dentro da empresa é delineada e definida. Entretanto, grande parte do processo decisório permanece atrelada aos sócios ou a direção executiva da empresa.

No questionário foi identificado que as três empresas entendem que as práticas de Governança Corporativa é um ponto importante para agregar valor à empresa conforme tabela 3.

**Tabela 3 – A adoção de preceitos de Governança Corporativa agrega valor para a empresa**

| <b>Descrição</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|------------------|-------------------|----------|--------------------|
| <b>Sim</b>       | 3                 | 100      | 100                |
| <b>Total</b>     | 3                 | 100      |                    |

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro ponto levantado no questionário é a questão da remuneração aos diretores e gestores estarem vinculados à metas/objetivos relacionados ao desempenho da empresa, nesse aspecto apenas uma empresa identificou que a remuneração desses gestores está atrelada ao desempenho apresentado conforme tabela 4, podendo identificar uma situação de riscos nesse aspecto diante o Conselho de Administração da empresa em virtude de maiores ganhos.

**Tabela 4 – A política de remuneração de todos os executivos está vinculada a metas e/ou objetivos que reflitam o desempenho da empresa**

| <b>Descrição</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|------------------|-------------------|----------|--------------------|
| <b>Sim</b>       | 1                 | 33,33    | 33,33              |
| <b>Não</b>       | 2                 | 66,67    | 100                |
| <b>Total</b>     | 3                 | 100      |                    |

Fonte: Elaborado pelo autor

Através do questionário identificou-se que o Conselho Administrativo está presente nas três empresas, o Conselho Fiscal em apenas duas e o Conselho Familiar e Auditoria interna em apenas uma das empresas, conforme tabela 5 abaixo:

Tabela 5 – Elementos de Governança Corporativa presentes nas empresas

| <b>Descrição</b>               | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|--------------------------------|-------------------|----------|--------------------|
| <b>Conselho Administrativo</b> | 3                 | 42,86    | 42,86              |
| <b>Conselho Fiscal</b>         | 2                 | 28,58    | 71,44              |
| <b>Conselho Familiar</b>       | 1                 | 14,28    | 85,72              |
| <b>Auditoria Interna</b>       | 1                 | 14,28    | 100                |
| <b>Total</b>                   | 7                 | 100      |                    |

Fonte: Elaborado pelo autor

No quesito de mecanismos formais de avaliação periódica dos processos de tomada de decisão, duas das três empresas indicaram que todo o procedimento é formalizado diante de atas de reunião, indicadores, manuais e documentos que formalizam as ações inerentes à gestão praticada pelas práticas de Governança Corporativa, conforme a tabela 6.

Tabela 6 – Existe mecanismos formais de avaliação periódica dos processos de tomada de decisão

| <b>Descrição</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|------------------|-------------------|----------|--------------------|
| <b>Sim</b>       | 2                 | 66,67    | 66,67              |
| <b>Não</b>       | 1                 | 33,33    | 100                |
| <b>Total</b>     | 3                 | 100      |                    |

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi questionado se as decisões tomadas pelo Conselho possuem impacto nos controles internos adotados pela empresa, as três empresas indicaram que as práticas adotadas pela Governança Corporativa juntamente com as medidas do Conselho Administrativo geram impacto nos controles internos da empresa, conforme tabela 7 abaixo:

**Tabela 7 – As decisões do Conselho impactam os controles internos**

| <b>Descrição</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|------------------|-------------------|----------|--------------------|
| <b>Sim</b>       | 3                 | 100      | 100                |
| <b>Total</b>     | 3                 | 100      |                    |

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à reestruturação dos controles internos, as três empresas afirmaram que os controles internos são revistos de forma periódica com a finalidade de manter a proteção patrimonial e alinhar os interesses da alta gestão com toda a cadeia empresarial, conforme a tabela 8.

**Tabela 8 – A empresa faz revisão de controles internos de forma periódica**

| <b>Descrição</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> | <b>% Acumulado</b> |
|------------------|-------------------|----------|--------------------|
| <b>Sim</b>       | 3                 | 100      | 100                |
| <b>Total</b>     | 3                 | 100      |                    |

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o intuito de contribuir para o desenvolvimento das entidades ao identificar os benefícios das práticas de Governança Corporativa aplicado nas empresas de médio porte, que independentemente do porte é possível aplicar pressupostos de Governança capazes de trazer resultados significativos para as empresas, sejam elas de prestação de contas ou de reestruturação de controles internos, para tornar a gestão mais eficiente diante o mercado em que está inserida. A perspectiva é de que mais empresas de médio porte na cidade de Goiânia progridam com melhorias de suas práticas de gestão, controles internos e adoção de Governança Corporativa.

A busca contínua por perpetuidade nas empresas de médio porte leva estas a adotarem métodos e práticas que antes só existiam em empresas de grande porte, como a própria Governança Corporativa. O mercado competitivo exige que nas empresas exista uma descentralização do poder nos sócios e redistribua as obrigações entre os mais variados cargos: gerentes, supervisores, encarregados. De qualquer forma, a direção executiva fica carente de uma prestação de contas e de apoio no processo de tomada de decisão, onde a missão e visão da empresa devem estar alinhadas com toda a cadeia executiva. Devido a essa exigência cada vez mais necessária, empresas de médio porte começam a adotar modelos e práticas de Governança Corporativa em sua estrutura, criando controles internos que sejam capazes de suprir as lacunas de deficiências dessa descentralização do poder dos sócios.

Nesse estudo aplicado em três empresas foi possível identificar que a visão dos sócios e diretores executivos das empresas vem substituindo a velha pragmática de centralização de poder, estas entidades adotaram práticas de Governança Corporativa com o intuito de proteção do patrimônio e de sua perpetuação. Algumas destas empresas adotaram tais práticas logo no início de sua gestão, utilizando principalmente o conceito recente de Conselho Familiar, outra desenhou o modelo um pouco tardio, mas com o intuito de ganhar benefícios com esta decisão. Desta maneira é possível identificar que a forma de planejamento e estrutura dentro das empresas, em Goiânia – GO, estão voltadas para práticas de controle interno mais eficaz, prestação de contas das ações dos gestores e executivos e em outras práticas de Governança Corporativa.

Apesar de tais mudanças, de adoção de práticas de Governança Corporativa, de criação de controles internos e de descentralização e nova estruturação da empresa, é

perceptível que a decisão dos sócios ou da Direção Executiva é a que prevalece. Apesar deste impasse, o resultado é significativo, uma vez que a utilização de práticas de Governança Corporativa tem seu papel na tomada de decisão da Direção Executiva da empresa, afetando a decisão dos sócios para um melhor delineamento de ações e planejamento estratégico dentro da entidade.

Como sugestão para futuras pesquisas há a possibilidade de aumentar o número de amostras a serem analisadas para abranger uma maior diversificação de empresas, além de realizar um estudo quantitativo das práticas de pressupostos de Governança Corporativa nas empresas e um detalhamento minucioso dos controles internos adotados pela empresa, com o intuito de verificar os pontos fortes e fracos das entidades que utilizam pressupostos de Governança Corporativa e a prestação de contas dos controles internos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Lauro Eduardo Soutello. Governança e Cidadania Empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n. 4, p. 78-86, out./dez. 2001.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERGAMINI JR., Sebastião. Controles internos como um instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDS**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.
- BERNARDES, Patrícia. **Incertezas na Decisão Estratégica de Investimentos na Geração de Energia Elétrica**. Belo Horizonte: UFMG, 2003. Tese (Doutorado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Minas Gerais, 2003.
- BONAT, Debora. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- BRASIL. Instrução Normativa CVM 358, de 03 de Janeiro de 2002. Dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo às companhias abertas.
- BRASIL. Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações.
- BRASIL. Lei n.º 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera a Lei 6.404/76.
- CHING, Hong Yuh; et al. Contribuição do Sistema de Controle Interno para a Excelência Corporativa. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 1, n. 1, p. 54-70, jan./abr. 2005.
- CVM. Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Junho, 2002. Disponível em: < <http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em: 27/12/2012.
- CUSTODIO, Marcos Aurélio; et al. Caracterização da Governança Corporativa no Brasil e a Importância da Evidenciação dos Informes Contábeis. In: VI Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2006, São Paulo – SP. **Anais Eletrônicos**. São Paulo: USP, 2006.
- FERREIRA, Roberto do Nascimento. Responsabilidade social, governança corporativa e valor das empresas. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 5, n. 1, p. 132-142, jan./jun. 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**. São Paulo: FEA/USP, 2000. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2012. **Governança no Brasil**. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20> >. Acesso em: 27/12/2012.

JARDIM, Gabriela Feresin. **Estruturas de Governança e a capacidade de inovação em pequenas empresas: caso da indústria brasileira de torrefação e moagem de café**. São Paulo: FEA/USP, 2012. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. v. 3, n. 4, outubro, 1976.

JUCEG – Junta Comercial do Estado de Goiás. **Estatísticas 2012**. Disponível em: < <http://www.juceg.go.gov.br/index.php/2012-03-06-14-18-12/2012-02-06-13-28-32/finish/6-estatistica/266-estatistica-2012/0>>. Acesso em: 01/02/2013.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

MARINELLI, Marcos. Um estudo exploratório sobre o estágio da Governança Corporativa nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP**, São Paulo, ano 7, n. 19, p. 57-66, set./dez. 2005.

MELEGA, Rayani. **Desempenho de firma e práticas de governança corporativa: um modelo de equações simultâneas**. São Carlos: Escola de Engenharia, 2011. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka. MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. Práticas de Governança Corporativa em uma empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 3-17, abr./jun. 2007.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. São Paulo:

FEA/USP, 2006. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acesso em: 01/02/2013.

NEVES, José Luís. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, ago./dez. 1996.

OKIMURA, Rodrigo Takashi. **Estrutura de Propriedade, Governança Corporativa, Valor e Desempenho das Empresas no Brasil**. São Paulo: FEA/USP, 2003. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

PEREIRA, Carmen Silva; QUELLAS, Osvaldo Luís Gonçalves. Governança Corporativa e Gestão de Pessoas. **Organização & Estratégia**, Niterói, p. 59-81, 2005.

ROCHA, Thiago Almeida Ribeiro da. **Efeitos da propriedade familiar sobre os eventos de fusão e aquisição**. São Paulo: FEA/USP, 2012. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

RODRIGUES, Andréa Leite; MALO, Marie Claire. Estrutura de Governança e Empreendedorismo Coletivo: O caso dos doutores da alegria. **RAC**, v. 10, n. 3, p. 29-50, jul./set. 2006.

SEBRAE – SP. 2012. Micro e pequenas empresas em números. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosEPesquisas/MPEsEmNumeros/Paginas/MPEsEmNumeros.aspx>>. Acesso em: 27/12/2012.

SEBRAE – SP (2006). Os pequenos negócios no Brasil. São Paulo, ed. SEBRAE-SP. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)>. Acesso em: 05/02/2013.

SEPLAN – Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás. **Fórum Estadual das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Disponível em: <[http://www2.seplan.go.gov.br/femep/viewcade.php?id\\_cade=1](http://www2.seplan.go.gov.br/femep/viewcade.php?id_cade=1)>. Acesso em: 05/02/2013.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SROUR, Gabriel. Práticas diferenciadas de Governança Corporativa: Um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras. **RBE**, Rio de Janeiro, p. 635 – 676, out. /dez. 2005.

XISTO, José Gustavo Rezende de. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeiro de empresas**. Ribeirão Preto: FEA/USP, 2007. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park: SAGE Publications, 1989. Edição Cultural.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NAS EMPRESAS****Empresa A**

**1. A adoção de preceitos de Governança Corporativa agrega valor para a empresa?**

Sim

Não

**2. Empresas com graus elevados de Governança Corporativa são empresas mais valorizadas?**

Sim

Não

**3. As informações divulgadas pelos gestores das empresas que adotam preceitos de Governança são mais confiáveis?**

Sim

Não

**4. Governança Corporativa é um tema de seu interesse?**

Sim

Não

**5. O termo Governança Corporativa vem ganhando espaço entre as empresas brasileiras de médio porte?**

Sim

Não

**6. Se positivo na questão anterior, por quê?**

Devido ao crescimento econômico brasileiro.

Empresas brasileiras vem ganhando espaço no mercado.

Amadurecimento do setor corporativo brasileiro.

Outros.

**7. A política de remuneração de todos os executivos está vinculada a metas e/ou objetivos que reflitam o desempenho da empresa?**

Sim

Não

**8. Existe a figura de um conselho de administração no processo de tomada de decisão dentro da empresa?**

Sim

Não

**9. Caso exista o Conselho de Administração o Diretor Presidente da empresa é o Presidente do conselho?**

Sim

Não

**10. Existem mecanismos formais de avaliação periódica dos processos de tomada de decisão?**

Sim

Não

**11. Há uma avaliação formal e periódica do desempenho dos Diretores da empresa?**

Sim

Não

**12. Existe plano de sucessão para o Diretor Presidente?**

Sim

Não

**13. Existe Auditoria Interna na empresa?**

Sim

Não

**14. A empresa faz a revisão de controles internos de forma periódica?**

Sim

Não

Não existem controles internos.

**15. Existe uma estrutura da diretoria na empresa?**

Sim

Não

**16. Existe a proibição de empréstimos e garantias em favor do Diretor Presidente?**

Sim

Não

Não soube informar.

**17. Existe processo de planejamento estratégico entre o Diretor Presidente e os demais Gestores?**

Sim

Não

**18. Existe Conselho Fiscal na empresa?**

Sim

Não

**19. Existe Conselho Familiar na empresa?**

Sim

Não

**20. As decisões do conselho impactam os controles internos?**

Sim

Não

**Empresa B**

**1. A adoção de preceitos de Governança Corporativa agrega valor para a empresa?**

Sim

Não

**2. Empresas com graus elevados de Governança Corporativa são empresas mais valorizadas?**

Sim

Não

**3. As informações divulgadas pelos gestores das empresas que adotam preceitos de Governança são mais confiáveis?**

Sim

Não

**4. Governança Corporativa é um tema de seu interesse?**

Sim

Não

**5. O termo Governança Corporativa vem ganhando espaço entre as empresas brasileiras de médio porte?**

Sim

Não

**6. Se positivo na questão anterior, por quê?**

Devido ao crescimento econômico brasileiro.

Empresas brasileiras vem ganhando espaço no mercado.

Amadurecimento do setor corporativo brasileiro.

Outros.

**7. A política de remuneração de todos os executivos está vinculada a metas e/ou objetivos que reflitam o desempenho da empresa?**

Sim

Não

**8. Existe a figura de um conselho de administração no processo de tomada de decisão dentro da empresa?**

Sim

Não

**9. Caso exista o Conselho de Administração o Diretor Presidente da empresa é o Presidente do conselho?**

Sim

Não

**10. Existem mecanismos formais de avaliação periódica dos processos de tomada de decisão?**

Sim

Não

**11. Há uma avaliação formal e periódica do desempenho dos Diretores da empresa?**

Sim

Não

**12. Existe plano de sucessão para o Diretor Presidente?**

Sim

Não

**13. Existe Auditoria Interna na empresa?**

Sim

Não

**14. A empresa faz a revisão de controles internos de forma periódica?**

Sim

Não

Não existem controles internos.

**15. Existe uma estrutura da diretoria na empresa?**

Sim

Não

**16. Existe a proibição de empréstimos e garantias em favor do Diretor Presidente?**

Sim

Não

Não soube informar.

**17. Existe processo de planejamento estratégico entre o Diretor Presidente e os demais Gestores?**

Sim

Não

**18. Existe Conselho Fiscal na empresa?**

Sim

Não

**19. Existe Conselho Familiar na empresa?**

Sim

Não

**20. As decisões do conselho impactam os controles internos?**

Sim

Não

**Empresa C**

**1. A adoção de preceitos de Governança Corporativa agrega valor para a empresa?**

Sim

Não

**2. Empresas com graus elevados de Governança Corporativa são empresas mais valorizadas?**

Sim

Não

**3. As informações divulgadas pelos gestores das empresas que adotam preceitos de Governança são mais confiáveis?**

Sim

Não

**4. Governança Corporativa é um tema de seu interesse?**

Sim

Não

**5. O termo Governança Corporativa vem ganhando espaço entre as empresas brasileiras de médio porte?**

Sim

Não

**6. Se positivo na questão anterior, por quê?**

Devido ao crescimento econômico brasileiro.

Empresas brasileiras vem ganhando espaço no mercado.

Amadurecimento do setor corporativo brasileiro.

Outros.

**7. A política de remuneração de todos os executivos está vinculada a metas e/ou objetivos que reflitam o desempenho da empresa?**

Sim

Não

**8. Existe a figura de um conselho de administração no processo de tomada de decisão dentro da empresa?**

Sim

Não

**9. Caso exista o Conselho de Administração o Diretor Presidente da empresa é o Presidente do conselho?**

Sim

Não

**10. Existem mecanismos formais de avaliação periódica dos processos de tomada de decisão?**

Sim

Não

**11. Há uma avaliação formal e periódica do desempenho dos Diretores da empresa?**

Sim

Não

**12. Existe plano de sucessão para o Diretor Presidente?**

Sim

Não

**13. Existe Auditoria Interna na empresa?**

Sim

Não

**14. A empresa faz a revisão de controles internos de forma periódica?**

Sim

Não

Não existem controles internos.

**15. Existe uma estrutura da diretoria na empresa?**

Sim

Não

**16. Existe a proibição de empréstimos e garantias em favor do Diretor Presidente?**

Sim

Não

Não soube informar.

**17. Existe processo de planejamento estratégico entre o Diretor Presidente e os demais Gestores?**

Sim

Não

**18. Existe Conselho Fiscal na empresa?**

Sim

Não

**19. Existe Conselho Familiar na empresa?**

Sim

Não

**20. As decisões do conselho impactam os controles internos?**

Sim

Não

## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO DIRETOR DA EMPRESA C**

### **Pergunta 1- A adoção de preceitos de Governança Corporativa agrega valor à empresa?**

Agrega... Agregamos porque em vários momentos, a transparência em processos na gestão da empresa e as regras ficam mais claras para todos os interessados na governança corporativa. Isso é bem factível. O que a gente percebe que, nas grandes e médias empresas isso é um fator que está crescendo a cada dia mais, nas empresas LTDA e S/A, já nas pequenas, a gente não encontra muitos conceitos de governança corporativa.

### **Pergunta 2 – Os pressupostos de Governança Corporativa influenciam as práticas de controle interno dentro da empresa?**

Influenciam porque você acaba sendo forçado a fazer com que seus processos sejam ambientados de formas corretas, porque você tem uma cadeia a prestar contas. E, então quando você aplica todas as regras de governança corporativa, seja ela uma empresa LTDA ou empresa S/A, você acaba demonstrando resultados financeiros, resultados operacionais, regras de pró-labore, regras financeiras, que às vezes, você com alguns controles de forma de gestão não adequada no dia a dia, você acaba tendo que prestar este tipo de satisfação aos principais *stakeholders* dentro da governança corporativa, ou seja, os principais interessados, o conselho deliberativo, o conselho fiscal, aos diretores, o presidente, gerentes, gestores, proprietários.

### **Pergunta 3 – Empresas de médio porte são factíveis de possuírem princípios de Governança Corporativa atrelados à sua gestão?**

Sim. Aqui em Goiás, a gente está vendo isso acontecer de uma forma muito rápida. Principalmente naquelas empresas que tem uma gestão familiar e elas estão passando por um processo de crescimento. E, então quando você começa a aplicar alguns conceitos de governança corporativa dentro dessas empresas de médio porte, você começa a enxergar a empresa de uma forma diferente. E essas pessoas geralmente... Essas empresas que possuem uma gestão familiar, os proprietários acabam subindo para o conselho dessa governança e as regras ficam um pouco mais claras, sejam em processos, sejam qualquer tipo de atividade dentro da empresa.

**Pergunta 4 – O processo de tomada de decisão por parte dos gestores das empresas é mais alinhado com a missão, visão e valores da empresa que adotam uma boa prática de Governança Corporativa?**

No meu ponto de vista, eu acho que sim, porque você acaba tendo que dar satisfação ao planejamento que você tem, que tem que estar ligado sua missão, sua visão, seu valor. Então, em cima desses conceitos, você acaba tendo um alinhamento estratégico do seu negócio junto a todos os processos e resultados da empresa.

**Pergunta 5 – Comente como a Governança Corporativa pode contribuir com a gestão empresarial, tornando-se mais eficaz e eficiente no processo decisório.**

Um processo de implantação de governança corporativa em uma empresa não é algo tão simples e nem todas as empresas conseguem receber esse tipo de benefício, vamos dizer assim, benefício. Porque hoje para você colocar uma governança corporativa dentro de uma empresa, você tem que ter vários processos muito bem alinhados, você tem que ter uma missão muito bem desenhada, você tem que ter visão bem desenhada, você tem que ter um planejamento estratégico muito bem desenhado. Então, se a gente partir, por exemplo, de um universo de empresas de médio porte, quais são essas empresas que todo ano pára para planejar o seu futuro nos próximos três, quatro, cinco anos ou até no próximo ano? Quais são as empresas que vão parar no final de 2013 em determinada data para planejar o 2014? Então, nesse contexto, as empresas que estão querendo realmente uma transparência melhor no seu negócio, que ela está querendo realmente crescer, que ela querendo realmente passar para uma fase um pouco mais de uma musculatura um pouco maior, que tenha uma visão de futuro a médio, longo prazo, os benefícios são imensos para esse preceito com este conceito de governança corporativa. Pois, você começa a observar que, a contribuição de todos os setores e a contribuição de todos os processos alinhados, faz com que a lucratividade aumente, faz com que os colaboradores se integrem mais entre as áreas, faz com que a sociedade conheça mais aquela empresa, faz com que o conselho, que são as pessoas que, às vezes, não estão mais ali dentro da presidência, da direção da empresa tenham mais cobrança de alguns itens, que às vezes, estavam obscuros dentro de sua gestão e então ela realmente contribui muito para a gestão de uma empresa.

## **APÊNCIDE C – NARRATIVA DOS PROCEDIMENTOS EMPRESA C**

### **NARRATIVA DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELO DEPARTAMENTO DE PROJETOS/CONTAS A RECEBER/CONTAS A PAGAR DA EMPRESA C**

#### **ENTREVISTA COM O GESTOR DE PROJETOS, COMERCIAL E TESOUREIRA**

A empresa foi fundada em 2008 e oferece soluções em softwares, serviços e infraestrutura de TI direcionadas a empresas de todos os portes. Para alcançar seus objetos, a empresa criou parcerias estratégicas com empresas do mesmo ramo para suprir seus pontos negativos, conseqüentemente mantendo a proteção do seu patrimônio e aumentando o número de vendas. Existem filiais em Rio Verde, Anápolis e um ponto de vendas em Palmas, atuando diretamente na região de Goiás e Tocantins. Sua matriz é localizada em Goiânia, e todo o processo comercial da empresa fica centralizado na matriz.

No processo de vendas é feito um levantamento inicial de empresas em potencial conforme manual adotado pelo Conselho de Administração da empresa, onde a prospecção das empresas deve levar em consideração o faturamento da empresa, onde empresas com um faturamento bruto inferior a R\$ 20.000,00/mês são excluídas do departamento de vendas. Esta prospecção é realizada através de contato direto com os gestores/diretores das empresas através de manuais/normas adotadas pelo Conselho de Administração, ficando facultados nesta etapa a apresentação do sistema e os módulos inerentes à empresa-cliente.

Após a prospecção inicial da área comercial e aceite da empresa-cliente, o departamento de vendas cadastra o cliente no sistema da empresa, onde se começa a fase inicial dos projetos, e elabora um documento de pedido de levantamento de projetos para a empresa-cliente e emite para o gestor do Departamento de Serviços da empresa, este ao receber os documentos visita a empresa-cliente para realizar o levantamento inicial para coletar informações iniciais conforme o processo definido pelo Conselho de Administração.

A empresa assume uma forma de vendas baseado no quantitativo de usuários do sistema a ser implantado quando se tratar de sistema de Gestão Empresarial - ERP, onde existe uma tabela de preço de venda baseado em módulos a serem implantados e quantidade de usuários. Para implantação de sistema de Gestão de Pessoas é feito um levantamento nos módulos a serem adquiridos pela empresa alvo e também é levado em consideração o

quantitativo de funcionários a serem cadastrados no sistema para se basear o valor do contrato de Concessão de Direito de Uso – CDU.

Na visita inicial, o gestor de projetos coleta as informações iniciais conforme descritos acima, módulos a serem implantados, quantitativos de usuários (para o ERP) e quantitativo de funcionários (para Gestão de Pessoas). Essas informações são repassadas para o departamento comercial da empresa que os imputa no sistema para geração da proposta de contrato a ser enviado para a empresa-cliente.

O valor da geração do contrato é realizado em conformidade com as tabelas fixadas pela empresa, onde é gerado o valor conforme as informações coletadas (módulos, usuários, funcionários), esse valor é tabelado evitando possíveis fraudes por parte do comercial.

Após a geração da proposta de contrato, este é enviado para a empresa-cliente e, após o aceite do contrato, é enviado ao departamento de serviços documento de início de projeto. O departamento de projetos, com base nas informações emitidas pelo departamento comercial, inicia a fase de projetos junto à empresa, conforme manual emitido pelo Conselho de Administração da empresa e do guia Project Management Body of Knowledge – PMBOK. São feitas visitas para levantamento de como é o processo utilizado na empresa para os módulos adquiridos e como esses processos serão no sistema a ser implantado. Nesta fase, a empresa-cliente direciona um gestor para atuar como gestor de projetos interno durante a fase de implantação, validando as horas de implantação conforme contrato.

Nesta etapa de implantação a empresa emite faturas referentes ao direito de CDU a ser pago mensalmente pelo uso do sistema e para os serviços prestados de implantação. As notas fiscais de serviços de implantação são baseadas nas horas trabalhadas pelos funcionários da empresa com a validação e aprovação do gestor de projetos definidos pela empresa-cliente, o documento emitido como comprovação é o relatório de atendimento, onde o funcionário detalha as horas trabalhadas e o seu desenvolvimento durante o dia e o gestor na empresa-cliente assina, sendo emitidas duas vias, uma ficando em posse do cliente e outra é enviada para o departamento de Contas a receber para emissão de Notas Fiscais ao final do mês. Esse processo é determinado para eliminar o conluio entre os funcionários da empresa e o gestor das Contas a receber, para evitar fraudes.

Além de enviar o documento para início do projeto, o departamento comercial envia os contratos para serem arquivos no Contas a Receber da empresa. O gestor do Contas a Pagar cadastra os contratos no sistema interno, onde serão gerados as Notas Fiscais mensalmente

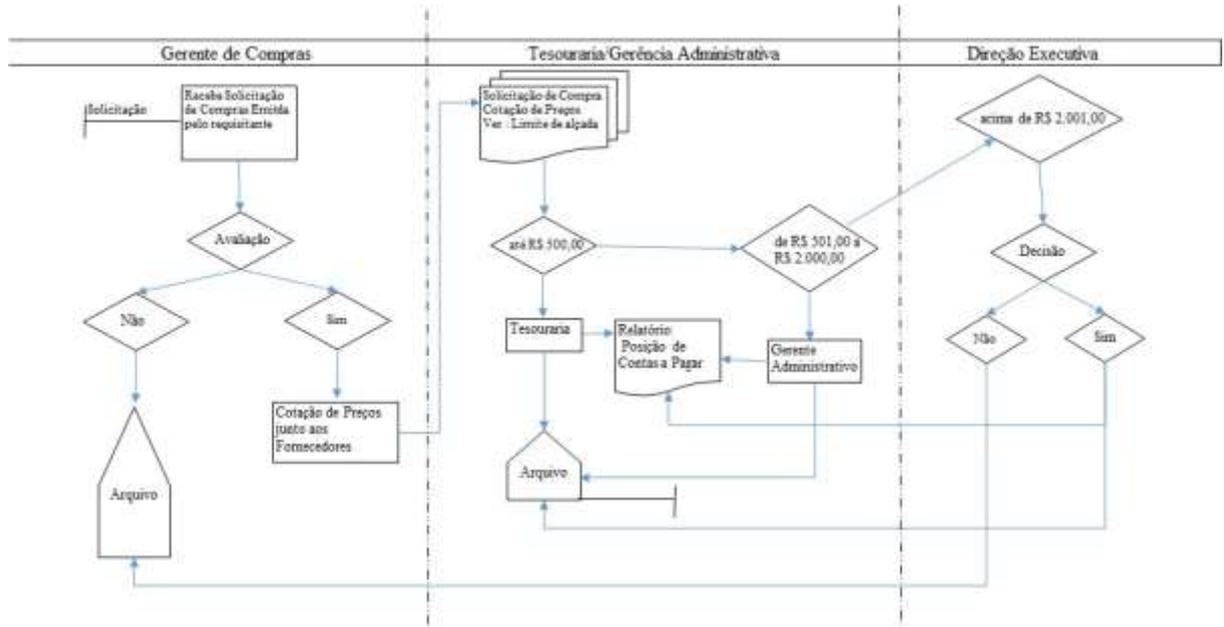
pelo CDU. O recebimento das notas fiscais é feito via boleto bancário, não sendo recebidos cheques ou numerários em espécie. As baixas são efetuadas conforme conciliação bancária e o retorno da remessa dos arquivos e são emitido relatórios do Contas a Pagar para prestação de contas junto ao Conselho.

Como a empresa é prestadora de serviços, grande parte dos seus custos e pagamentos é referente à Folha de Pagamento, ficando as outras despesas referentes a gastos de manutenção de material e despesas de escritório. O pagamento dos funcionários do comercial é feito com um valor fixo conforma carteira de trabalho adicionado o valor de comissão pelas vendas. A comissão é baseado no contrato assinado e devidamente protocolado junto ao Contas a Receber. Os funcionários da Gestão de Projetos recebem um valor fixo conforme definido na carteira de trabalho e adicionado um percentual do valor cobrado para o cliente pelas horas de implantação. O valor da hora de implantação já está definido no contrato protocolado junto ao Contas a Receber e a quantidade de horas trabalhadas está vinculado à emissão do relatório de atendimento devidamente assinada pelo cliente (gestor) e com uma via protocolada junto ao Contas a Receber. O pagamento das horas de implantação dos funcionários é realizado somente após a baixa do título gerado no Contas a Receber referente ao recebimento das horas de implantação, onde é feito o repasse do percentual ao funcionário.

Todos os pagamentos no Contas a Pagar é realizado eletronicamente aos bancos, excetos as despesas pequenas e diárias referente aos gastos com materiais de escritório, onde é feito o controle do caixa diariamente para a devida prestação de contas junto ao Conselho. O gestor do Contas a Pagar emite relatórios para confrontar os valores pagos de comissão e repasse e folha de pagamento com as informações dos outros departamento, sendo discutidos e analisados pela Controladoria e apresentados os indicadores nas reuniões do Conselho Administrativo.

A conciliação bancária tanto do Contas a Pagar quanto do Contas a Receber é realizado conforme extrato bancário diário emitido eletronicamente e integrado para o sistema de forma automática, evitando manipulações de informações.

**ANEXO A – FLUXOGRAMA RESUMIDO NA EMPRESAS A**



-  Livros e registros auxiliares
-  Documento Emitido
-  Decisão
-  Linha principal do Fluxograma
-  Início Fluxograma
-  Fim do Fluxograma