

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA - UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS COM LINHA DE FORMAÇÃO EM
GESTÃO EMPRESARIAL

CLÁUDIA SANCHES COELHO
DANIELE APARECIDA DA SILVA RIBEIRO
KELSON FERREIRA

GOVERNANÇA CORPORATIVA

MARÍLIA
2010

CLÁUDIA SANCHES COELHO
DANIELE APARECIDA DA SILVA RIBEIRO
KELSON FERREIRA

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Trabalho de Curso apresentado ao curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração, com linha de formação específica em Gestão Empresarial.

Orientador(a):
Prof^ª. Andréia de Abreu

MARÍLIA
2010

COELHO, Cláudia Sanches; RIBEIRO, Daniele Aparecida da Silva; FERREIRA, Kelson.

Governança Corporativa / Cláudia Sanches Coelho; Daniele Cristina Ribeiro; Kelson Ferreira; orientador: Andréia de Abreu. Marília, SP: [s.n.], 2010.

80 f.

Trabalho de Curso de Bacharelado em Administração com linha de formação específica em Gestão Empresarial, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2010.

1. Governança Corporativa 2. Mudança Organizacional 3. Aprimoramento da Gestão Organizacional

CDD: 658007



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Administração

Claudia Sanches Coelho - 38875-0

Daniele Aparecida da Silva Ribeiro - 38895-5

Kelson Ferreira da Silva - 36289-1

TÍTULO "GOVERNANÇA CORPORATIVA "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração de Empresas da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas.

Nota: 10,00

ORIENTADOR: _____

Andréia de Abreu

EXAMINADOR: _____

Eduardo Rino

Marília, 24 de novembro de 2010.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus pela vida e por reconhecermos sua importância, pela força nas horas difíceis, em especial pela proteção ao longo desta caminhada.

Agradecemos aos familiares pelo apoio e incentivo a nunca desistirmos dos nossos sonhos e aos amigos, pelo carinho e compreensão da ausência durante todo o curso.

Aos professores pelos conhecimentos transmitidos ao longo do curso, especialmente a Prof^a. Andréia, por ter aceito a orientação deste estudo e nos concedido a oportunidade de recebermos seus valiosos ensinamentos, que permitiram a elaboração deste trabalho.

Aos colegas da graduação, pela convivência harmoniosa e pela troca de experiências.

De maneira geral, a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram e apoiaram a realização deste trabalho.

“Paciência e perseverança têm o efeito mágico de fazer as dificuldades desaparecerem e os obstáculos sumirem.”

John Lennon

COELHO, Cláudia Sanches; RIBEIRO, Daniele Aparecida da Silva; FERREIRA, Kelson. **Governança Corporativa**. 2010. 80 f. Trabalho de Curso de Bacharelado em Administração com linha de formação específica em Gestão Empresarial – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2010.

RESUMO

A governança corporativa surgiu para superar o “conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial, com o objetivo de criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, para alinhar o comportamento dos executivos com o interesse dos acionistas e aumentar a probabilidade de que os fornecedores de recursos garantam para si o retorno sobre seu investimento. As práticas de governança corporativa conduzem a organização a um melhor desempenho e uma melhor avaliação da empresa pelo mercado. Os principais princípios básicos da governança corporativa dividem-se em: transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade e ética. A implementação das boas práticas de governança corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, pois diminui a assimetria informacional. Busca convergir o interesse de todas as partes relacionadas, busca aumentar o valor da organização, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade. O tema possui importância crescente, por ser bem difundida a hipótese de que a estrutura de governança afeta o valor da empresa. Esta monografia tem como objetivo analisar como a governança corporativa auxilia no aprimoramento da gestão, na relação com as demais partes interessadas e na criação de valor para a empresa. Este trabalho foi realizado com base nos métodos descritivo e exploratório, utilizando-se de dados primários, através de um estudo de caso realizado na empresa Sasazaki. A governança corporativa auxilia as empresas num moderno sistema de gestão de alta administração, o Presidente e os seus sócios-proprietários podem profissionalizar as empresas, controlar o seu patrimônio e delegar as responsabilidades a profissionais contratados, podendo se ausentar de seus afazeres sem perder o controle da empresa.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Mudança Organizacional. Aprimoramento da Gestão Organizacional.

COELHO, Cláudia Sanches; RIBEIRO, Daniele Aparecida da Silva; FERREIRA, Kelson. **Governança Corporativa**. 2010. 80 f. Trabalho de Curso de Bacharelado em Administração com linha de formação específica em Gestão Empresarial – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2010.

ABSTRACT

Corporate governance has emerged to overcome the "agency conflicts" arising from the separation of ownership and management business, aiming to create an efficient set of mechanisms, both incentives and monitoring, to align the behavior of executives with the interest shareholders and increase the likelihood that providers of resources to guarantee themselves a return on their investment. The corporate governance practices lead the organization to better performance and a better assessment of market valuation. The main principles of corporate governance are divided into: transparency, fairness, accountability, responsibility and ethics. The implementation of good corporate governance practices provides a more professional and transparent management because it reduces the information asymmetry. Search the converging interests of all related parties, seeks to increase the value of the organization, facilitate their access to capital and contribute to its continuity. The theme has increasing importance, being the widespread assumption that the governance structure affects firm value. This thesis aims to analyze how corporate governance helps in the improvement of management in relation to other stakeholders and the creation of value for the company. This study was based on descriptive and exploratory methods, using primary data, through a case study conducted at the company Sasazaki. Corporate governance helps companies in a modern management system of management, the President and its members-owners can professionalize companies, manage their assets and delegate responsibilities to professional contractors and may be away from his business without losing control the company.

Keywords: Corporate Governance. Organizational Change. Improvement of Organizational Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistemas de informação: mais do que apenas computadores.....	49
---	----

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - O Ambiente Empresarial Contemporâneo em Transformação.....	44
Tabela 2 - Cronologia da Sasazaki	61

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 - GOVERNANÇA CORPORATIVA	13
1.1 Conceitos	13
1.2 Origem da Governança Corporativa	15
1.3 Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa	16
1.4 Problemas de Agência	17
1.5 Modelos de Governança Corporativa	19
1.6 Governança Corporativa no Mundo	19
1.7 Governança Corporativa no Brasil	21
CAPÍTULO 2 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	25
2.1 Estruturas da Governança Corporativa	25
2.1.1 Conselho de Administração	25
2.1.2 Comitê do Conselho de Administração	28
2.1.3 Conselho Fiscal	30
2.1.4 Conselho de Família	31
2.1.5 Direção Executiva	32
2.1.6 Holdings	33
2.1.7 Auditoria Independente	35
2.2 Ferramentas e Técnicas Utilizadas para a Governança Corporativa	37
2.2.1 Ferramentas Digitais	38
2.2.2 Ferramenta de Gerenciamento na Governança Corporativa	49
CAPÍTULO 3 - GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA	51
3.1 Processo de Mudanças Organizacionais	51
3.2 Mudanças nas Lideranças	56
3.3 Influência da Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras	57
3.4 Exemplos de Empresas que Implantaram a Governança Corporativa	58
3.4.1 CPFL Energia	58
3.4.2 Grupo Gerdau	59
3.5 Estudo de Caso na empresa Sasazaki Participações, Empreendimentos e Comércio S. A. .	61
3.5.1 Histórico Sasazaki	61
3.5.2 Portifólio de Produtos	63
3.5.3 Início da Governança Corporativa na Empresa Sasazaki	64
CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	73

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o tema governança corporativa ganhou notoriedade mundial. O que despertou a atenção da sociedade em geral para a relevância deste assunto foram os escândalos financeiros, causados pela falência de instituições renomadas no mundo, envolvendo diversas empresas norte-americanas, que causaram prejuízos incomensuráveis ao mercado.

A governança corporativa está relacionada à gestão de uma organização, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente, conselho fiscal e demais partes interessadas (stakeholders): clientes, funcionários, fornecedores, comunidade entre outros. Sua essência está baseada em semear transparência na gestão das empresas, a equidade entre os sócios, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

A governança corporativa surgiu para superar o “conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial, com o objetivo de criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, para alinhar o comportamento dos executivos com o interesse dos acionistas.

A implementação das boas práticas de governança corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, pois diminui a assimetria informacional. Busca convergir o interesse de todas as partes relacionadas, busca aumentar o valor da organização, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é analisar como a governança corporativa auxilia no aprimoramento da gestão e na criação de valor para a empresa.

Este trabalho foi realizado com base nos métodos descritivo e exploratório, utilizando-se de dados primários, através de um estudo de caso realizado na empresa Sasazaki, onde foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas, visando identificar a aplicabilidade da governança corporativa na empresa. Foram também utilizados dados secundários, através de uma revisão bibliográfica relacionada ao tema.

O estudo está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo traz uma revisão teórica, apresentando os conceitos, origem e desenvolvimento da governança corporativa. O segundo capítulo apresenta um estudo teórico das estruturas da governança corporativa, bem como, de cada parte que a compõem, e também, quais as técnicas e ferramentas utilizadas para uma boa gestão a partir da governança corporativa. O terceiro capítulo apresenta um estudo teórico da

gestão do processo de mudança realizado nas organizações e um estudo exploratório de empresas que implantaram a governança corporativa em sua gestão. Apresenta também um estudo de caso na empresa Sasazaki, que vem implementando um programa de gestão baseado nos princípios de governança corporativa, analisando como a governança corporativa está contribuindo para o aprimoramento da gestão e na relação com as demais partes interessadas.

CAPÍTULO 1 - GOVERNANÇA CORPORATIVA

1.1 Conceito

A governança corporativa é um conjunto de práticas, processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e relacionamentos entre os membros de uma empresa, que regem a maneira como a empresa é dirigida, administrada ou controlada. Ela regula todas as formas de relacionamentos entre os seus membros, tais como, acionistas/cotistas, conselho de administração e conselho fiscal. Incluindo também seus funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros credores, instituições reguladoras (como a CVM, o Banco Central, etc.), o meio-ambiente e a comunidade em geral.

As boas práticas de governança corporativa transformam os valores e princípios em técnicas objetivas, alinhando os interesses da empresa, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua perenidade.

A governança corporativa também pode ser entendida como uma regulamentação das estruturas corporativas, através da organização dos poderes de suas hierarquias e do estabelecimento dos direitos e deveres dos acionistas.

De acordo com IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2010), governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança corporativa garante equidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados (accountability).

Segundo Steinberg (2003, p. 18), a governança corporativa cria um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição de poder e tem tudo a ver também com qualidade de atitude, escala de valores no mais puro sentido humano, alinhando o pensamento entre acionistas, controladores e stakeholders.

A grande discrepância de interesses dentro da organização, as agendas ocultas que atendem a compromissos individuais são barreiras para o desenvolvimento da organização. É necessário que as pessoas envolvidas com a organização conciliem seus sonhos e objetivos

pessoais com os objetivos da organização, como por exemplo, boa gestão, alcançar resultados e garantir sua longevidade.

A conciliação dos objetivos, juntamente com o entrosamento entre os membros da organização, são condições necessárias para haver transparência e estímulo a atitudes éticas. Steinberg (2003, p. 19) ressalta a fala do presidente do IBGC no período 2001/2003, quando diz que a governança e a ética andam juntas: “uma organização pode ter os melhores princípios de ética e não ter boa governança. Já a recíproca não é verdadeira. A adoção de boas práticas de governança significa também a adoção de princípios éticos.”

A finalidade da governança corporativa é aumentar a possibilidade dos fornecedores de recursos garantirem o retorno sobre seu investimento. Essa confiabilidade é proporcionada por meio de um conjunto de mecanismos no qual se inclui o Conselho de Administração.

“A governança corporativa é um modelo de gestão que busca compatibilizar os interesses dos acionistas e dos administradores. A governança pressupõe, também, a adoção de mecanismos internos, como o Conselho de Administração, que deve ter uma participação ativa e independente, e de mecanismos externos, como a divulgação de informações sobre a empresa, que harmonizem os interesses de acionistas e gestores” (SILVA FILHO, BENEDICTO E CALIL, 2008).

As práticas de governança corporativa conduzem a organização a um melhor desempenho e uma melhor avaliação da empresa pelo mercado.

Os principais princípios básicos da governança corporativa dividem-se em:

- transparência: tem a obrigação de informar, disponibilizando as informações que sejam do interesse das partes interessadas e não apenas aquelas impostas por disposições dos regulamentos;
- equidade: respeito pelos diretores e todas as partes interessadas;
- prestação de contas: responsabilidade total dos administradores pelo trabalho desenvolvido em seus mandatos;
- responsabilidade: zelar pela longevidade da empresa, cumprindo considerações de ordem social e ambiental;
- ética: conjunto de princípios básicos que visa disciplinar e regular os costumes, a moral e a conduta das pessoas, dentro das empresas.

Esses princípios contribuem para o desenvolvimento de uma cultura de respeito, responsabilidade e de valorização da diversidade e da interdependência, melhorando a

qualidade dos relacionamentos entre as partes interessadas e das informações prestadas aos stakeholders. Aumenta o nível de confiança entre os envolvidos com a organização, pois proporcionam maior transparência à empresa. Assim, a organização adquire confiabilidade junto ao mercado de capitais, facilitando assim, a aquisição de recursos financeiros, reduzindo os custos de transação com reflexos no valor da empresa (IBGC, 2010).

A boa governança proporciona aos proprietários o aumento da eficiência operacional, gerenciamento dos riscos, redução dos conflitos entre os sócios, melhoria da imagem da empresa, facilita o acesso e reduz o custo de capital da empresa.

As principais ferramentas da governança corporativa que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são os conselhos de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal.

O conselho de administração deve eleger um representante que desenvolva seu papel com responsabilidade, estabelecendo estratégias e objetivos, monitorando e fiscalizando o desempenho dos agentes principais na empresa.

1.2 Origem da Governança Corporativa

A governança corporativa surgiu em 1990 nos países desenvolvidos, iniciando na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, devido aos escândalos financeiros e aos desastres gerenciais em diversas de suas corporações, que causaram prejuízos incontáveis ao mercado, despertando a atenção da sociedade em geral para a importância desse assunto.

A gravidade dos impactos financeiros, ocorridos devido as fraudes em várias organizações, abalou a confiança dos investidores, gerando assim uma crise no setor corporativo, que fez com que o preço das ações despencassem, incentivando, assim, as organizações a tomarem ações defensivas para reaver a situação.

As ausências de profissionais qualificados e comprometidos com os interesses da organização colaboram para o fracasso devido aos abusos de poder, fraudes e erros estratégicos. Os acionistas perceberam a necessidade de obter novas regras que oferecessem um suporte contra os abusos, inércia e omissões da diretoria executiva das empresas e suas partes.

Segundo o IBGC (2010), a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão

sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

A boa governança corporativa surge como um remédio ou medida para sanar as dificuldades neste relacionamento entre os atores do processo, pois tem como essência resgatar a confiabilidade nos relacionamentos das empresas com seus acionistas.

Estudos comprovam que alguns acionistas quando avaliam decisões de investimento, atribui o mesmo peso dos indicadores financeiros aos níveis de governança corporativa alcançados pelas empresas. Alguns pagam um grande ágio a empresas com alto padrão de governança corporativa.

1.3 Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa

Com o crescimento e a concretização da importância da governança corporativa foram surgindo os “Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa”. Inicialmente nos países com mercado de capitais mais desenvolvidos, sendo que o primeiro surgiu no Reino Unido em 1992, chamado comitê Cadbury, como iniciativa da Bolsa de Valores de Londres (London Stock Exchange), com o objetivo de rever as práticas de governança corporativa relacionadas a aspectos contábeis.

O comitê Cadbury continha algumas limitações e por isso foram instalados dois novos comitês: comitê Greenbury e comitê Hempel, citando temas como remuneração de executivos e conselheiros e as atribuições e responsabilidades do Conselho de Administração.

No Brasil o primeiro código surgiu em 1999, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com o apoio da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

Segundo Steinberg (2003, p.147) o objetivo central do Código das Melhores Práticas da Governança Corporativa é indicar caminhos para todos os tipos de empresas (sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou sociedades civis), visando: melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital. O acesso ao capital envolve operações com recursos oriundos do próprio fluxo de caixa e não se restringe as ofertas públicas de ações.

A aplicação do código é voluntária, pois ele apresenta assuntos cobertos pela legislação e também temas sujeitos as novas leis e regulamentos. Está dividido em seis partes: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria, Fiscalização e Ética/Conflito de Interesses.

No código constam às linhas mestras das melhores práticas de governança corporativa que são: transparência, prestação de contas (accountability), equidade e responsabilidade corporativa.

Em relação à transparência, o código relata que a além da obrigação de informar a empresa deve ter o desejo de informar, pois a boa comunicação interna e externa traz um clima de confiança nos relacionamentos. Assim, o executivo principal (CEO) e a diretoria devem transmitir as informações de acordo com a necessidade e satisfação de todas as partes, como por exemplo: proprietários, conselho de administração, auditoria independente, conselho fiscal, stakeholders e público em geral.

Os agentes de governança corporativa são: Conselho de administração, Executivo principal – CEO e diretoria, Auditoria independente, Conselho Fiscal. Eles devem prestar contas de suas ações, aqueles que os elegeram e responder pelos seus atos enquanto estiverem no exercício de seu mandato.

O código refere-se à responsabilidade corporativa, citando que os conselheiros e executivos devem cuidar para que a empresa alcance a sustentabilidade e a longevidade, considerando normas de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações, obtendo uma visão mais ampla da estratégia empresarial contemplando todos os relacionamentos com a comunidade local.

1.4 Problemas de Agência

A reestruturação da governança corporativa surgiu como resposta ao conflito entre propriedade e controle das empresas, após diversos registros de expropriação da riqueza dos acionistas pelos gestores.

Conforme Steinberg (2003, p. 45), a necessidade da governança corporativa de alinhar os interesses de gestores e acionistas é resultado do chamado problema de agência, que ocorre quando o administrador, que deveria sempre atuar no interesse do proprietário, deixa de fazê-lo visando primeiro ao próprio interesse, na tentativa de maximizar sua utilidade pessoal.

Um relacionamento de agência nada mais é do que um contrato realizado entre uma ou mais pessoas, onde o principal delega a um agente o poder de tomada de decisão, nas tarefas desempenhadas em seu favor. Quando as partes não encontram um consenso entre si, passam a buscar a maximização das suas utilidades pessoais, ficando claro que o agente não agirá segundo o interesse do principal.

Quando a relação ocorre entre acionistas e gestores, os acionistas podem tentar minimizar as divergências oferecendo incentivos contratuais aos gestores e monitorá-los em suas ações. Desta forma, ocorrem os custos de agencia, que são os custos correntes derivados das ações realizadas para alinhar o interesse dos acionistas com o dos gestores.

Steinberg (2003, p. 47) afirma que para alinhar os interesses dos gestores aos seus, os acionistas tem de incorrer nos seguintes custos de agencia:

- custos da criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente.
- gastos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal;
- gastos promovidos pelo próprio agente para mostrar que seus atos não são prejudiciais
- perdas residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal por eventuais divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do capital.

Os executivos obtêm mais informações dos negócios do que os acionistas e ainda possuem o juízo gerencial (livre arbítrio) para tomar decisões, gerando assim uma margem para agirem no interesse próprio, dilapidando a riqueza dos investidores.

Pode-se citar alguns exemplos dos principais meios de dilapidação da riqueza dos investidores: crescimento maior do que o necessário, diversificação excessiva da empresa, resistência a fusão ou liquidação vantajosa aos acionistas; fixar remuneração abusiva a si próprio; roubo dos lucros; definir preços de vendas de ativos ou títulos da empresa abaixo do preço de mercado para outras empresas das quais são controladores; designação de membros da família desqualificados para posições gerenciais; empreender projetos segundo seus gostos pessoais e outros.

A importância da governança corporativa surge da necessidade de controlar os atos dos gestores, pois o ideal seria que os gestores assinassem um contrato minucioso com especificações do que deveria fazer a cada instante nas contingências do dia a dia da empresa. Porém, como muitas contingências são difíceis de serem descritas e previstas, os contratos completos se tornam tecnologicamente inviáveis.

Para minimizar o problema de agência e de criação de valor para o acionista, uns dos principais mecanismos de combate é um conselho de administração ativo e independente. Outra opção é firmar contratos de dívida, nos quais o gestor que toma um empréstimo se compromete a pagar com fluxo de caixa futuro, em contrapartida o prestador tem direitos, como ficar com ativos da empresa ou levá-la a falência. A maior objeção desse modelo é a possibilidade de a empresa não criar novos projetos devido a compromissos contratuais.

Uma solução parcial para o problema seria realizar contratos de incentivos a longo prazo aos executivos, nivelando os interesses entre eles e os acionistas. Os incentivos podem ser oferecidos através de diversas formas incluindo, distribuição de propriedade, opções para compra de ações ou ameaças de demissões quando o desempenho não for bom. (STEINBERG, 2003)

1.5 Modelos de Governança

De acordo com o IBGC (2010), podem-se dividir os sistemas de governança corporativa no mundo em:

Outsider System: acionistas pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da companhia.

Sistema de Governança anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido):

- Estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas;
- Papel importante do mercado de ações na economia;
- Ativismo e grande porte dos investidores institucionais;
- Foco na maximização do retorno para os acionistas (shareholders oriented).

Insider System: grandes acionistas tipicamente no comando das operações diárias diretamente ou via pessoas de sua indicação.

Sistema de Governança da Europa Continental e Japão:

- Estrutura de propriedade mais concentrada;
- Presença de conglomerados industriais-financeiros;
- Baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais;
- Reconhecimento mais explícito e sistemático de outros *stakeholders* não-financeiros, principalmente funcionários (*stakeholders oriented*).

1.6 Governança Corporativa no Mundo

A adoção das melhores práticas de governança corporativa tem se espalhado pelos países, em mercados desenvolvidos e em desenvolvimento. No entanto, cada país tem ajustado as boas práticas de acordo com seu estilo, estrutura e enfoque.

Os países apresentam diferenças significativas entre os sistemas de governança corporativa das suas empresas, pois o mesmo depende do território ao qual a organização está

inserida. Pode-se perceber assim, que os sistemas de governança corporativa se ajustam a comunidade local, de acordo com as influências de sua cultura e ambiente.

O Estado modela a formação do mercado de capitais local e do grau de proteção dos investidores, através da definição dos sistemas financeiro e legal, influenciando assim, o modelo de governança das empresas.

Os códigos de governança corporativa são criados a partir das particularidades e práticas locais e são adaptados a diferenças culturais e históricas de cada país, o que traz barreiras para o desenvolvimento da governança corporativa, ocasionando grandes diferenças em sua aplicação, principalmente nos países menos desenvolvidos, onde sua aplicação é bem precária.

Segundo o IBGC (2010), não há uma completa convergência sobre a correta aplicação das práticas de Governança nos mercados. Entretanto, pode-se afirmar que todos se baseiam nos princípios da transparência, independência e prestação de contas (*accountability*) como meio para atrair investimentos aos negócios e ao país.

O Instituto afirma ainda que para alcançarem a confiança dos investidores, empresas e países necessitam incorporar algumas regras indispensáveis, como sistemas regulatórios e leis de proteção aos acionistas; conselho de administração atento aos interesses e valores dos shareholders; auditoria independente; processo justo de votação em assembleias; e maior transparência nas informações.

Os EUA e Reino Unido possuem uma característica em comum em seus mercados de capitais que é a grande pulverização do controle acionário das empresas, que ocorre devido ao fato da dificuldade de um mesmo acionista possuir mais que dez por cento das ações de uma empresa. Por isso, os acionistas tornam-se fracos e não conseguem afetar as políticas da empresa, dando maior força aos gestores.

Esses países tem se apoiado nas práticas de governança corporativa para amenizar essa situação e trazer equilíbrio de interesses entre os executivos e os acionistas. Associações e comitês têm sido criados e reinventados nesses países, a fim de aprimorar as melhores práticas de governança e cuidar para que seus princípios sejam cumpridos.

A Alemanha possui um fraco e pequeno mercado de ações, quando comparado com outras economias avançadas. O mercado de crédito é muito desenvolvido, assim as instituições financeiras participam ativamente no capital social das empresas exercendo a função de proprietários na administração dos negócios.

No Japão os bancos são a principal fonte de recursos e exercem papel de financiadores. Devido às taxas de juros serem baixas e o acesso aos recursos ser facilitado, diminuiu-se o interesse pela maximização da riqueza (STEINBERG, 2003).

O conselho de administração no Japão possui muitos membros e sua composição é realizada internamente, os cargos são entregues como recompensa por trabalhos exercidos pelos membros, tem funções meramente cerimoniais o que o torna ineficiente para a governança corporativa.

Em busca da competitividade do século XXI, o país tem buscado aprimoramento dos mecanismos da governança corporativa, melhor funcionamento do conselho de administração, aumento das funções dos auditores e transparência em suas informações ao mercado.

Na França se apresentam dois sistemas de governança corporativa, os sistemas I e II. O Sistema I possui um único conselho de administração, que tem um líder que é diretor executivo e presidente do conselho, havendo assim uma concentração do poder, pois seu papel é descrito por lei e os dois cargos não podem ser separados. No sistema II, há dois conselhos, o conselho de administração e o conselho de gestão.

A governança corporativa do país não se enquadra nos padrões de governança, pois não praticam seus pilares: transparência, equidade e responsabilidade. Porém, seu mercado é muito dependente dos investidores institucionais estrangeiros, que exigem que o país aprimore as práticas de boa governança, forçando assim que as empresas adotem e se ajustem a governança corporativa.

1.7 Governança Corporativa no Brasil

O modelo de governança corporativa nas empresas brasileiras diferencia-se do modelo observado nos países anglo-saxões, nos quais os maiores conflitos são entre os gestores e acionistas, devido ao capital das empresas ser pulverizado.

Nas empresas brasileiras o que se observa é que os acionistas minoritários encontram-se pouco protegidos e possuem pouca participação nas decisões. E, muitas vezes, ocorre a sobreposição dos papéis de gestor e de investidor. Os principais conflitos ocorrem entre acionistas controladores e acionistas minoritários.

Não há clareza nos papéis dos conselhos de administração, os quais, frequentemente, representam apenas o interesse dos acionistas controladores. Os conselhos carecem de

profissionalização e de uma estrutura formal compatível com os desafios da concorrência globalizada.

Segundo Silva Filho, Benedicto e Calil (2008, p. 91), os conselhos de administração das empresas brasileiras caracterizam-se pelos seguintes aspectos:

- Ausência de comitês para tratar de questões fundamentais para a sobrevivência das firmas, como auditoria e sucessão, o ocasionam na ineficiência ao seu papel, que é o de fixar a orientação estratégica para a empresa e controlar os gestores, em benefício de todos os acionistas;
- Excessiva concentração de capital e reduzida proteção legal aos acionistas, o que gera conflitos entre os acionistas controladores e acionistas minoritários.

A competitividade acirrada entre as empresas brasileiras, ocasionadas pelos fenômenos da globalização, da privatização e da desregulamentação da economia fez surgir no Brasil os conselheiros profissionais e independentes, em busca pelas boas práticas de governança corporativa e a necessidade das empresas modernizarem sua gestão e tornarem-se mais atraentes para o mercado. Assim, surgiram outras características no mercado de capitais brasileiro: investidores institucionais mais ativos; maior dispersão do controle acionário; maior foco na eficiência econômica e transparência na gestão (IBGC, 2010).

As primeiras experiências de controle compartilhado no Brasil foram às privatizações, formalizadas por meio de acordo de acionistas. Os acionistas integrantes do bloco de controle começaram a dividir o comando das empresas e estabeleciam regras contratuais.

Os investidores institucionais ficaram mais ativos, comparecendo nas assembleias gerais, exercendo os direitos de voto de suas ações e fiscalizando a gestão das corporações investidas.

Após a abertura e como consequência dela, houve uma modificação na estrutura societária das empresas e mudanças no mercado financeiro, ocasionando um aumento dos investimentos de estrangeiros no mercado de capitais: os investidores estrangeiros faziam pressão para que as empresas se adaptassem as exigências e padrões internacionais de governança corporativa, tornando-se assim, uma prioridade para as empresas (IBGC, 2010).

Em vista da necessidade das empresas adotarem boas práticas de governança corporativa, surgiu em 1999 o primeiro código sobre governança corporativa, elaborado pelo IBGC, abordando temas sobre o conselho de administração e sua conduta esperada. Após adaptações no código, em suas versões posteriores foram descritos e aprofundados os quatro princípios básicos da boa governança.

Em 2001, a lei das Sociedades Anônimas foi reformulada, estabelecendo novas regras de funcionamento para as sociedades anônimas, visando promover maior proteção aos acionistas ordinaristas minoritários e preferencialistas.

Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CMV) lançou um documento sobre governança, orientando sobre as questões que afetam o relacionamento entre os administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes.

A Bolsa de Valores de São Paulo também contribuiu com a aplicabilidade das práticas de governança, criando segmentos especiais de listagem, que visam destacar as empresas com padrões superiores de Governança Corporativa, sendo a adesão voluntária, via contrato entre as partes. São três níveis distintos de governança corporativa: Nível I, Nível II e Novo Mercado. As exigências da adoção de práticas diferenciadas da governança são crescentes nos níveis. O objetivo é estimular o interesse dos investidores e a valorizar as empresas listadas.

No segmento de Nível I as companhias se comprometem a melhorar na prestação de contas ao mercado e com a dispersão acionária. No segmento de Nível II, as companhias têm práticas adicionais relativas aos direitos dos acionistas e conselho de administração. No Novo Mercado, adiciona-se a exigência de emissão exclusiva de ações com direito a voto, ou seja, a extinção de todas as ações preferenciais.

Os dois últimos níveis apresentam resultados satisfatórios para investidores, empresa, mercado e Brasil, como por exemplo, redução das incertezas nos processos de avaliação, investimento e de risco; aumento do interesse dos investidores e o fortalecimento do mercado acionário (SILVEIRA, 2002).

Duas pesquisas realizadas em 2001, uma pelo IBGC e outra pela McKinsey e Kron-Ferry apud Stemberg (2003, p. 51), traçam um modelo de governança corporativa no Brasil para as empresas listadas na bolsa, com as seguintes características:

Estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto (ordinárias) e alto índice e emissão de ações sem direito a voto (preferenciais).

Empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns investidores alinhados em acordo de acionistas para questões relevantes.

Acionistas minoritários pouco ativos.

Alta sobreposição entre propriedade e gestão e membros do conselho como representantes dos interesses dos controladores.

Falta de clareza na divisão de papéis entre conselho e diretoria, principalmente nas empresas familiares.

Poucos conselheiros profissionais.

Pouca importância dada a remuneração de conselheiros.

Conselho de administração informal, sem comitês para questões específicas, como auditoria ou sucessão.

“O conjunto das medidas governamentais e institucionais pode contribuir decisivamente para o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro, criando um círculo virtuoso no qual a crescente proteção aos investidores os deixe mais seguros de que usufruir no retorno das companhias na mesma proporção dos controladores, aumentando sua disposição para pagar mais pelas ações e conseqüentemente diminuindo o custo de capital das empresas, permitindo então que as companhias utilizem cada vez mais o mercado de capitais como uma real alternativa de capitalização” (SILVEIRA, 2002).

Steimberg (2003, p. 53) menciona que, “assim como nos demais países, a necessidade de acesso ao mercado de capitais no Brasil e no exterior tem feito as empresas nacionais adotarem prática de maior consideração aos minoritários, transparência de informações e profissionalização de conselhos”.

O IBGC (2010) afirma que “apesar do aprofundamento nos debates sobre 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”.

CAPÍTULO 2 - ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

2.1 Estrutura Organizacional da Governança Corporativa

A estrutura organizacional da governança corporativa é composta por seis elementos: Conselho de Administração; Comitês do Conselho de Administração; Conselho Fiscal; Conselho de Família; Direção Executiva e *Holdings*.

Apesar de não fazer parte da estrutura da governança corporativa é imprescindível que a empresa tenha o acompanhamento de uma auditoria independente, pois através dela a empresa zela pela sua fidedignidade e garante maior confiabilidade nas informações expostas pelas demonstrações financeiras e notas explicativas emitidas por ela.

Nos próximos itens, será descrito cada elemento, sua razão de ser e sua operacionalização.

2.1.1 Conselho de Administração

O conselho de administração é o centro da governança corporativa. Sua missão é proteger o patrimônio, maximizar o retorno dos investimentos e agregar valor aos empreendimentos. Além disso, ele deve também harmonizar os interesses entre acionistas e a direção executiva.

Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 156) as responsabilidades dos conselhos envolvem:

- Garantir a robustez da gestão estratégica com participação ativa em cada fase do processo: definição das diretrizes estratégicas; avaliação das estratégias propostas pela direção executiva; homologação da estratégia; monitoramento da execução; e a avaliação do desempenho dos negócios.
- Garantir a qualidade da gestão da empresa, avaliar o desempenho do CEO, fixar a remuneração da direção executiva e encaminhar a sucessão do CEO.
- Zelar pelos valores, imagem e reputação, e garantir o compromisso com a sustentabilidade da empresa.
- Estabelecer diretrizes de mapeamento e gestão de riscos, contratar e substituir os auditores independentes, acompanhar o planejamento dos trabalhos de auditoria e monitorar os planos de ação decorrentes.

- Aprovar a estrutura de capital, a política de dividendos e a exatidão e transparência das informações para o mercado.
- Aprovar e monitorar o código de conduta e as políticas funcionais de recursos humanos, finanças, marketing, vendas e tecnologia da informação.

A atuação do conselho reflete o estágio de governança corporativa e a cultura da organização. Sendo assim, cada conselho possui uma forma única de atuar, de acordo com a cultura da organização.

No exercício de suas atividades, o conselho deve desempenhar alguns papéis, como por exemplo: monitorar a estratégia da organização, o risco dos negócios e a atuação da gestão; tomar decisões; aconselhar a gestão, em especial o CEO.

O conselho é uma equipe de alto desempenho e atua em colegiado, ou seja, atitudes individuais isoladas não cabem dentro dele. Para alcançar a eficácia o conselho deve ser dotado de conhecimento, informação, poder e tempo.

O conselho é eleito pela assembléia de acionistas, e devem ser escolhidos de acordo com a estratégia da empresa e com seu contexto competitivo, correspondendo com as experiências e conhecimentos de seus membros, pois sua capacitação e seu comprometimento lhes conferem autoridade para exercer influência na implementação das decisões da gestão. O número de conselheiros é definido de acordo com as necessidades e estruturas da empresa, porém as boas práticas de governança recomendam conselhos compostos por cinco a nove membros (ÁLVARES, GIACOMETTI E GUSSO, 2008).

Existem três classes de conselheiros: internos, externos e independentes. Cada um com uma característica:

- Conselheiros internos: são diretores ou funcionários da organização.
- Conselheiros externos: não possuem vínculos com a organização, mas também não são independentes, pois são ex-diretores ou advogados que prestam serviços à organização ou executivos de empresas pertencentes ao grupo controlador.
- Conselheiros independentes: não possuem vínculos ou parentesco com membros da organização; só recebem honorários de conselheiros e dividendos oriundos de eventual participação no capital.

É de suma importância que o conselho seja composto em sua maioria por conselheiros independentes para que possa assegurar à integridade e conduta ética a organização.

Os conselheiros deverão ser eleitos na mesma assembléia geral, estabelecendo-se o período máximo de sua atuação. Os mandatos geralmente são de um a dois anos e a reeleição é baseada no desempenho do conselheiro.

Por serem conflitantes, as funções do presidente do conselho e do CEO devem ser separadas. O presidente do conselho é responsável pela liderança e administração do conselho e também fixa a remuneração do CEO, além de escolher, avaliar e monitorar o seu desempenho. O CEO, porém, lidera e gerencia a empresa, prestando contas ao conselho.

De acordo com Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 156) ao presidente do conselho cabe a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom desempenho do conselho e de cada um de seus membros e destacam algumas de suas atribuições:

- Organizar, coordenar a agenda e presidir as reuniões do conselho.
- Coordenar as decisões por consenso e votações no conselho.
- Compartilhar as atividades do conselho com os interesses da empresa e dos sócios ou acionistas.
- Conduzir o processo de avaliação do conselho e dos conselheiros.
- Assegurar que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas sobre os itens da pauta das reuniões.

O papel do presidente do conselho é de grande relevância na eficácia de sua atuação. Portanto, deve ter o apoio de um secretário para assessorá-lo na eficiência das reuniões, no encaminhamento de soluções de conflitos, bem como na integração com os acionistas.

Segundo Steimberg (2003, p. 89), competência é uma das palavras de ordem da moderna gestão empresarial. E o momento requer de CEOs e de membros de conselhos de administração que apresentem algumas das seguintes competências (aqui entendidas como atitudes e comportamentos adequados a um padrão moderno de gestão):

- Transparência.
- Habilidade para trabalhar com sócios de matizes diversos.
- Disposição para trabalhar com ética.
- Caráter sólido para não fazerem jogadas com os números.
- Disposição sincera para atuar de modo que o conselho seja mais que um fantoche.
- Noção de *timing* – fazer na hora certa e apostar no momento exato.
- Contribuir decisivamente com a longevidade e perpetuidade do negócio.
- Tolerância para auditorias pesadas.

- Disposição para agir como *player*, ou seja, assumir riscos e arbitrar, mas dentro de regras claras e conhecidas dos acionistas.

Além dessas competências os conselheiros devem possuir alguns atributos básicos, como por exemplo, saber ler e interpretar balanços e entender o fluxo de caixa, ter ou contar com pessoas que tenham uma boa base técnica em finanças e contabilidade; ter conhecimento específico do negócio. No entanto, essas competências devem ser alinhadas com o tamanho da organização. Uma empresa iniciante deve ter um conselho mais alinhado com o interesse do diretor. Já uma empresa com investidores institucionais no negócio, um banco ou fundo, os interesses devem ser alinhados com o plano de negócios e com os retornos previstos.

2.1.2 Comitê de Conselho de Administração

O comitê de conselho de administração existe para apoiar, facilitar e criar maior agilidade ao conselho de administração. Ele desempenha suas funções analisando os assuntos e submetendo suas conclusões ao conselho, que toma a decisão final. Portanto, os comitês não possuem autoridade para tomar decisões, mas recomendam opções, cenários e o curso de ação.

A criação do comitê deve constar no estatuto ou no contrato social da empresa e no regimento do conselho de administração. Quanto aos aspectos da estrutura do comitê, podemos observar que a participação é permitida somente aos membros do conselho; a maioria dos membros deve ser independente; devem exercer funções de acordo com sua área de especialização.

Para funcionamento do comitê, devem-se considerar os seguintes aspectos: os membros devem ser nomeados pelo conselho; os mandatos devem ser concomitantes com os mandatos do conselho; o coordenador pode ser indicado pelo conselho ou o conselho pode delegar que o comitê escolha seu coordenador; deve indicar um secretário (que não seja membro do comitê); é recomendável a rotação periódica dos seus membros; o comitê deve ter um orçamento próprio, para financiar a participação em cursos, seminários de atualização profissional, etc (ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSSO, 2008).

Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 135) os comitês que são mais comuns nas empresas são: Auditoria, Recursos Humanos e Remuneração, Estratégia, Finanças e Ética. Caracterizados da seguinte forma pelos autores:

- A auditoria possui competência para indicar o auditor independente externo e avaliar os serviços prestados por ele e pela auditoria interna; revisar as demonstrações contábeis trimestrais; estabelecer, divulgar, acompanhar e fiscalizar os procedimentos referentes ao cumprimento dos dispositivos legais; e recomendar correções ou o aprimoramento de políticas e diretrizes internas, porém somente o conselho de administração pode definir qualquer decisão.
- O comitê de recursos humanos e remuneração é responsável por examinar candidatos ao conselho de administração e à diretoria executiva; revisar e discutir a remuneração da administração; propor critérios para avaliação de desempenho dos administradores; revisar os métodos de recrutamento e contratação adotados pela companhia; entre outros.
- O comitê de estratégia avalia os objetivos gerais e as diretrizes do sistema CCR, analisando e emitindo pareceres sobre o objetivo estratégico, objetivos gerais e diretrizes e o plano de negócios, todos sugeridos pelo presidente.
- O comitê de finanças examina a política financeira da empresa, analisando sua estrutura e recomendando ações corretivas. Acompanha e informa o conselho de administração sobre questões financeiras, tais como: empréstimos/refinanciamentos de dívidas de longo prazo, análise de riscos, política de dividendos, hedge e de captação, emissão de ações e de títulos da dívida e de investimentos.
- O comitê de ética deve promover a cultura ética no conglomerado, aprovar políticas relacionadas e deliberar sobre questões de conduta profissional.

As características e objetivos dos comitês variam conforme a natureza e complexidade da atividade empresarial, portanto devem ser definidos de acordo com a necessidade da empresa e sua relevância para o conselho. Sendo assim, podem existir outros tipos de comitê: investimentos, novos negócios, gestão de riscos, sustentabilidade e responsabilidade social, marketing, governança. O número ideal e a natureza dos comitês devem ser definidos pelos conselhos cuidando somente para que não haja um número excessivo de comitês inviabilizando sua aplicabilidade ou criar dificuldades de comunicações, indesejáveis camadas de poder e dificultar o trabalho de decisão do conselho (ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSSO, 2008).

2.1.3 Conselho Fiscal

O conselho fiscal é o órgão que fiscaliza e controla a administração, por isso deve ser composto por conselheiros externos ou independentes, para que possa atingir com plenitude suas funções. Seu objetivo é contribuir para o bom desempenho da organização, de acordo com os princípios da governança – transparência, prestação de contas e equidade.

O conselho fiscal é eleito pelos acionistas ou sócios e seus membros não podem ser empregados da companhia e membros da administração, ou de suas controladas, empresas do mesmo grupo, ou ainda parentes (até o terceiro grau) de administradores, cônjuges, ou pessoas impedidas por lei.

Para a eleição dos membros há alguns requisitos gerais, como por exemplo: ser pessoa física residente no país e diplomada em curso universitário ou ter experiência no cargo de administrador de empresa ou de conselho fiscal, por um período mínimo de três anos. É recomendado que os conselheiros possuam conhecimentos de finanças, controladoria e gestão de riscos.

Os impedimentos dos membros do conselho fiscal são os mesmos tanto para as sociedades anônimas ou sociedades limitadas e se equiparam aos mesmos aplicáveis aos demais administradores (ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSSO, 2008).

Sua existência é opcional para as sociedades limitadas e obrigatória para as sociedades anônimas. Seu funcionamento é definido pelo contrato social ou pelo estatuto. Nas sociedades anônimas o conselho deve ser composto por um mínimo de três e um máximo de cinco membros, já nas sociedades limitadas não há limitação de membros, podendo ser composto por três ou mais membros.

Conforme Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 139), as competências do conselho fiscal, são: examinar livros e demonstrações contábeis e sobre eles emitir opinião; verificar o cumprimento da lei e do estatuto ou do contrato social; fiscalizar todos os atos da administração; e denunciar quaisquer erros ou fraudes, bem como avaliar o conteúdo dos contratos firmados pela companhia ou sociedade cujos valores sejam relevantes. A sua instalação confere, por consequência, maior credibilidade às contas da administração, pois haverá um órgão fiscalizador complementando o que é feito pela própria assembléia de sócios ou acionistas e pelo conselho de administração, auxiliando também na verificação da gestão social.

2.1.4 Conselho de Família

O conselho de família tem o papel de fortalecer a família e seus valores, mantendo a unidade familiar, além de alinhar seus interesses referentes ao negócio, à sucessão, a interação da família com a empresa e às formas de lidar com conflitos. Seus membros possuem voz ativa e têm direitos iguais.

É por meio do conselho de família que a governança das famílias proprietárias é exercida e quando são bem concebidos e gerenciados eles alcançam um papel insubstituível na governança da família e da empresa familiar.

O momento mais oportuno para a criação do conselho familiar é quando a sucessão entre as gerações se torna uma questão emergente, sendo assim não há como defini-la, pois cada empreendimento tem suas particularidades.

O número de membros da família trabalhando na organização diminui a medida que as gerações se sucedem, pois muitos criam seu próprio negócio, desenvolvem carreiras próprias ou tornam-se empregados de outras organizações. Além do risco de separação das famílias proprietárias, a tendência é a pulverização. Assim, o conselho tem o desafio de manter toda a família unida, proprietários, descendentes e parentes indiretos.

A união de representantes de mais de uma geração no conselho pode ser algo muito positivo, porém para isso dever haver uma boa interação entre a geração que está no poder com a geração mais nova. A atual deve assumir a postura de ouvir as sugestões e propostas inovadoras demonstrando tolerância ao avaliar suas viabilidades. Caso contrário, a geração mais nova rapidamente se desmotivará, ocasionando a extinção de uma fonte de idéias potencialmente muito valiosa.

Os objetivos do conselho fiscal são: planejamento sucessório na propriedade; preparo dos familiares quanto ao futuro papel na empresa ou fora dela; governança familiar ou corporativa; atividades de filantropia ligadas ao terceiro setor.

O braço operacional do conselho de família são os comitês. Eles permitem aprofundamento dos estudos e análise de questões relevantes. Podem ser de diversas naturezas, como por exemplo: comitê de sucessão; comitê de educação; comitê de cultura; comitê de filantropia; comitê de patrimônio/imóveis; comitê de recreação.

Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 143) afirmam que na estruturação e formalização do conselho de família é necessária uma descrição clara de seu papel e dos

limites na relação com o conselho de administração e com a diretoria, bem como os processos e o escopo de decisões e de recomendações que competem a ele.

A eficácia do conselho de família depende de dois pontos: definição das fronteiras de seu poder, referente à tomada de decisão e o estabelecimento de sua atuação definidas pela família dentro das instâncias da governança interna.

2.1.5 Direção Executiva

A direção executiva é o elemento principal da cadeia de comando da organização. Ela provê todos os órgãos do sistema de governança corporativa com informações completas, visando atender os interesses dos sócios e acionistas e também representa a organização em todos os seus atos.

A direção executiva tem poder para a tomada de decisão. Ela é responsável pela execução dos negócios e pela implementação da estratégia da organização. Sua missão é convergente com a missão do conselho de administração, portanto deve proteger o patrimônio, maximizar o retorno do investimento e aumentar o valor da empresa.

A direção executiva deve exercer alguns papéis, como por exemplo: aumentar o valor da empresa; executar as estratégias; alinhamento e gestão de pessoas; relacionamento com os clientes, baseado na excelência operacional; participação de mercado e inovação dos produtos e serviços.

Em geral, em sua composição inclui o CEO, os executivos e diretores de funções corporativas, de acordo com a estrutura organizacional. O conselho de administração nomeia o CEO, e também deve indicar e aprovar os membros da direção executiva. Porém, cabe ao CEO desenvolver e estruturar os membros da direção executiva, bem como sugerir sua remuneração e conduzir a avaliação de desempenho anual.

Não há um prazo definido para a permanência dos membros nos cargos da direção e sua renovação se associa a avaliação dos processos de desempenho e planejamento de sucessão.

Devem estar previstas e claramente documentadas e entendidas no estatuto ou no contrato social da empresa todas as responsabilidades da direção executiva, bem como sua constituição, o organograma, as alçadas para decisão e as responsabilidades sobre os atos praticados.

A atuação da direção executiva visa à eficiência e atingir metas previamente estabelecidas e aprovadas. São comuns reuniões semanais da diretoria sob a liderança do CEO, com pautas extensas e tempo restrito para análise do desempenho do negócio e apresentações gerenciais de projetos e políticas (ÁLVARES, GIACOMETTI e GUSSO, 2008).

Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 171), a clareza na separação das responsabilidades do conselho de administração e da direção executiva e o desenvolvimento de relações sinérgicas e complementares entre ambos são fatores essenciais de uma boa governança. Para isso, é importante observar os seguintes requisitos de boas regras de convivência entre eles:

- A diretoria executiva propõe a estratégia; o conselho de administração a analisa e homologa, promovendo ajustes nos rumos quando necessários.
- A diretoria executiva se envolve na gestão e na apuração confiável dos resultados; o conselho de administração avalia o desempenho da gestão, olhando para os resultados internos e de mercado.
- A diretoria executiva define e implementa planos operacionais alinhados à estratégia; o conselho de administração dá o aval a esses planos e, simultaneamente, olha para seus desdobramentos e monitora o equilíbrio entre os resultados operacionais de curto prazo e de longo prazo.
- A diretoria executiva se antecipa às medidas corretivas no caso de desvios substanciais em relação às metas; o conselho de administração examina mais atentamente as causas dos desvios, respalda as correções, mas reforça suas atenções sobre a gestão.
- A diretoria executiva expõe os riscos corporativos para execução estratégica e propõe controles inerentes; o conselho de administração recomenda como enfrentar os riscos e monitora tendências relacionadas a eles.

2.1.6 Holdings

As *holdings* são empresas que tem participações societárias em outras empresas, sejam elas abertas ou fechadas. Há diversas classificações para os tipos de *holdings*, porém consideram-se três tipos básicos, *holding* pura, *holding* operadora e *holding* mista.

A *holding* pura serve de veículo legal para centralizar as participações majoritárias ou minoritárias em outras organizações, consolidando os investimentos conjuntos, podendo

ainda, obter função estratégica nos negócios das organizações das quais ela é controladora. Deve ser uma empresa com poucos empregados, deve ser enxuta. Maximizando o fluxo financeiro por meio da centralização de caixa, ela pode vitalizar os negócios das organizações, ou ainda, através da determinação dos investimentos prioritários ela pode ser a catalisadora de decisões relevantes do grupo.

A *holding* operadora vai além das participações societárias nas organizações onde ela detém participações, adota diversas atividades de suporte às organizações, buscando economias de escala na gestão de determinadas atividades de forma centralizadora. Ela pode exercer diversas atividades internamente, como por exemplo: Planejamento estratégico; Planejamento Tributário; Finanças e contabilidade; Auditoria interna; Jurídico, assessoria legal; Marketing; Recursos humanos e Tecnologia da informação.

Ela pode gerar racionalização administrativa, bem como otimizar as operações e conseqüentemente criar facilidades na gestão da empresa, e ainda a redução de seus custos.

A *holding* mista funciona como investidora nas empresas das quais participa, porém concentra suas atividades na empresa de um grupo econômico que abriga parte importante das atividades operacionais próprias. Ela pode exercer também o papel da holding operadora.

A *holding* exerce papel importante nas empresas com controle familiar, propiciando maior clareza no exercício dos poderes dos diversos agentes envolvidos, como por exemplo, propriedade, conselhos e gestão executiva.

Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 171), as holdings servem para separar os papéis e os interesses desses agentes, evitando que dificuldades familiares sejam transpostas para a empresa, prejudicando assim, as atividades empresariais e também protege a família das adversidades dos negócios. Servem ainda, como instrumento facilitador dos processos de sucessão da propriedade (incluindo falecimentos, casamentos ou dissoluções de casamento), evitando que esses fatores influenciem ou afetem o funcionamento das empresas, bem como seus interesses sociais.

As *holdings* se destinam a otimizar a estrutura legal, planejamento sucessório, resolver questões de governança corporativa, estruturação administrativa e financeira, operações, participações societárias e administração de investimentos.

No momento de negociações com terceiros ou nos processos de reorganizações (fusões, incorporações, cisões) a *holding* pode ser útil, pois pode atuar como representante institucional das empresas.

A *holding* possibilita economia de gastos com impostos e maior fluxo de recursos para os acionistas, pois pode e deve ser utilizada como instrumento de planejamento tributário,

reduzindo ou até eliminando de maneira lícita a carga tributária incidente nas operações de um grupo de empresas. Portanto, as demonstrações financeiras das *holdings* devem ser publicadas de forma consolidada, em benefício da transparência e da adequada prestação de contas.

De acordo com Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 151) o papel desejado para a *holding* deve estar refletido no desenho de sua governança corporativa e das empresas nas quais tenha participação. Algumas questões que devem ser analisadas e definidas:

- Conselho de administração da *holding* e sua interação com a direção executiva da própria *holding*.
- Representação da *holding* perante os investidores definição dos interlocutores (normalmente a direção executiva da holding).
- Clareza nas alçadas para decisão nos diversos escalões das cadeias de comando em cada entidade legal (acionistas, conselhos e direções executivas).

Deve-se evitar o excesso de multiplicação de entidades legais, que formam grandes pirâmides societárias, reduzindo a transparência nas comunicações das atividades do grupo, embora as vantagens sejam claras quanto às empresas *holdings* de forma alinhada com os objetivos dos acionistas.

2.1.7 Auditoria Independente

A auditoria independente é uma atividade com deveres e responsabilidade definida para as empresas auditadas e para os profissionais auditores, estabelecidas nas respectivas regulamentações de origem. Essa atividade visa zelar pela fidedignidade e confiabilidade das informações constantes nas demonstrações financeiras e suas notas explicativas emitidas pela empresa. Possui a finalidade de evitar eventuais omissões ou distorções de informações que possam influenciar negativamente na qualidade de decisões tomadas com base nessas demonstrações.

Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 153), no Brasil essa atividade é regulada pela Lei das Sociedades por Ações, Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Banco Central do Brasil (BCB) e Bovespa, entre outras entidades. No exterior, a principal entidade reguladora é a SEC (Securities and Exchange Commission), cujo foco é as empresas que têm títulos mobiliários negociados nos mercados financeiros norte-americanos. A responsabilidade pelo parecer da auditoria é individual, realizada por auditor profissional que

normalmente se organiza em sociedades em que atuam diversos especialistas, compartilhando objetivos, investimentos e infra-estrutura.

O principal serviço dessa atividade é emitir um parecer através de um relatório, onde o auditor expressa sua opinião de forma clara e objetiva, se as demonstrações financeiras elaboradas pela administração se adequam ou não a todos os aspectos relevantes das informações constantes nos demonstrativos contábeis, de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade definidos e aceitos no país e se apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período. Neste parecer constarão descritos o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e a responsabilidade assumida pelos auditores.

A existência da auditoria independente reforça a governança corporativa das empresas e proporciona maior transparência às demonstrações financeiras e às notas explicativas preparadas anualmente. Também fortalece a gestão de riscos da empresa e se insere na função de fiscalização e controle de suas atividades. É considerado um elo entre a administração e os acionistas e stakeholders.

Ao contratar profissionais auditores, a empresa está buscando um parecer independente para certificar maior credibilidade e confiabilidade às suas demonstrações. Neste sentido, aumenta-se a transparência desses demonstrativos e garante-se maior segurança aos que tomam decisões com base nestes demonstrativos, entre eles estão a administração (conselho fiscal, comitê de auditoria, conselho de administração e direção executiva) e os acionistas, investidores, analistas e o mercado em geral.

A auditoria independente é um dos agentes de governança corporativa e possui funções específicas dirigidas à fiscalização e ao controle da empresa e de seus administradores. Embora seja obrigatória apenas para alguns tipos de empresas e entidades, a auditoria é recomendável também para empresas fechadas, pois sua contratação representa um compromisso com a prestação de contas, a maior transparência e o aprimoramento das práticas de governança.

Os auditores independentes devem se reportar diretamente ao comitê de auditoria ou, caso não exista o comitê, ao conselho de administração. Devem seguir regras estritas para manutenção de sua objetividade, integridade e independência, como por exemplo: devem ser contratados por período predefinido, não ultrapassando o prazo de cinco anos consecutivos. Para evitar conflitos de interesse, os auditores independentes não podem ser membros de conselhos fiscais, não podem realizar investimentos na empresa auditada, ou possuir

parentesco com administradores dessas empresas e executar determinados tipos de consultorias.

Conforme Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 155), faz parte do trabalho do auditor: a) verificar se as informações e as análises contábeis e financeiras apresentadas no relatório da administração estão em consonância com as demonstrações contábeis auditadas; b) elaborar e encaminhar à administração e, quando solicitado, ao conselho fiscal relatório a respeito de deficiências ou ineficiência dos controles internos e dos procedimentos contábeis da entidade; c) obter carta de representação dos administradores para certificar que prestaram todas as informações pertinentes, que reportaram as transações com partes relacionadas e que as demonstrações financeiras foram preparadas conforme normas aplicáveis.

2.2 Ferramentas e Técnicas Utilizadas para a Governança Corporativa

Segundo Lacerda (2001), a velocidade com que as mudanças acontecem de caráter tecnológico nos mais diferentes tipos de economia, estão vivendo diversas alterações em suas estruturas sociais e econômicas, sendo assim a importância do conhecimento e da informação são extremamente necessários.

Com o gerenciamento de riscos desenvolveu-se nos últimos anos a sua própria linguagem tecnológica de ferramentas.

As estatísticas do SEBRAE, IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e de estudos desenvolvidos nesta área, indicam que esta categoria de pequenas e médias empresas, é de suma importância para o desenvolvimento da economia do país. Porém, o índice de mortalidade dessas empresas ainda é muito grande, ocorrendo na maioria das vezes, em seus dois primeiros anos de existência.

Alguns prováveis motivos de fracasso foram relacionados por Pereira (1995): (1) incompetência do empreendedor; (2) experiência anterior inadequada; (3) desconhecimento do mercado; (4) desconhecimento do produto e/ou serviço; (5) falta de qualidade; (6) localização imprópria; (7) problemas na relação com os fornecedores; (8) tecnologia de produção obsoleta; (9) imobilização excessiva do capital; (10) política equivocada de crédito; (11) falta de controles de custos e de gestão financeira; e (12) falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais. Como se percebe, a preocupação com a questão financeira é crucial para que a empresa tenha controle sobre suas atividades atuais e possa planejar o seu futuro.

Diante disto, sentem-se, de certa forma, inseguros e/ou desconfiados quando da realização de um planejamento que necessite de informações externas - as quais devem ser iniciadas pelos funcionários da empresa - por temerem a abertura de informações. Procuram também, na maioria dos casos, o afastamento de seus concorrentes, não percebendo que poderiam, através da troca de informações, uma ampliação maior do conhecimento de seus negócios e do mercado ao qual se encontra inserido.

Para Pinto (2007) tanto em pequenas, médias ou grandes empresas, geralmente os objetivos primordiais de cada empresa é o de maximizar a riqueza de seus proprietários. Essa riqueza é representada pelo valor de mercado da empresa, ou seja, pelo preço que seria alcançado na venda dos direitos de participação no seu capital social. Diante disto, o planejamento financeiro teria por objetivo a obtenção do maior lucro dentro do menor prazo possível, porém, a idéia de maximização dos lucros não satisfaz pelo imediatismo, onde na verdade, a meta é a maximização da riqueza dos sócios constituindo-se em algo mais amplo e profundo do que a maximização dos lucros.

Diante do exposto, percebem-se as enormes dificuldades que os pequenos empresários possuem em função de terem que exercer por demais funções ao mesmo tempo objetivando maior expansão e crescimento de seus negócios.

Portanto, os pequenos empresários, deveriam sim, exercer o planejamento completo, com seus devidos planos e projetos, integrando todas as áreas, como ponto principal, pois traçariam seu caminho claramente, sem muita obscuridade, agilizando seu próprio trabalho (PINTO, 2005).

2.2.1 Ferramentas Digitais

Softwares

Softwares é um conjunto de programas, procedimentos e regras, eventualmente com dominação, relativos ao funcionamento de um conjunto de processamento de dados.

A evolução da engenharia e do mercado de softwares no Brasil seguiu rumos paralelos aos do desenvolvimento da indústria de computadores. Sua história no país antecede a da tecnologia de construção de computadores uma vez que, desde que foram importadas as primeiras máquinas no início de 1960, constituiu-se uma capacidade brasileira no setor de desenvolvimento de software, principalmente para as aplicações mais comuns na época, ou

seja, as científicas e acadêmicas, e aquelas dos setores bancário, empresarial, financeiro e industrial.

Uma pesquisa recente com executivos de TI da IBM (2009) sobre tendências emergentes em administração, realizada por uma grande empresa de consultoria, descobriu-se que o desejo de aprimorar as informações e a produtividade dos funcionários foi mencionado como prioridade fundamental por muitos líderes empresariais.

Em muitas empresas, essa combinação de missões tem um mecanismo de entrega óbvio: o portal de intranet da empresa. Uma missão ampla dos portais corporativos é ajudar os funcionários a compartilhar informações e trabalhar com mais eficácia. Dessa forma, os portais de intranet têm um grande potencial para aumentar a produtividade dos funcionários, ao fornecer as ferramentas on-line que os funcionários precisam, na ocasião em que são necessárias.

A IBM (2009) projetou uma nova plataforma integrada para fornecer aos clientes uma infra-estrutura para implementar um portal de trabalho para funcionários. A solução Express para a Produtividade de Funcionário é uma solução de portal eficiente e econômica para que os funcionários acessem, personalizem e gerenciem de forma centralizada todas as ferramentas de conhecimento fundamentais para seus negócios. Esse local de trabalho ajuda as empresas a aumentar a produtividade dos funcionários, porque promove a colaboração, a eficiência e a eficácia, permitindo que os usuários gerenciem e personalizem todos os aspectos de suas atividades no trabalho, através da interface do portal. Com isso, a solução de portal reduz a complexidade do acesso a aplicativos e fontes de dados, através de interfaces do usuário separadas, que individualmente, apresentariam um nível de aprendizado elevado exigiriam treinamento adicional.

Com a solução Express para a Produtividade de Funcionário, a empresa pode personalizar seu portal de intranet para qualquer tipo de usuário, desde funcionários até clientes ou parceiros de negócios. Isso ajuda a garantir que o acesso à informações confidenciais seja limitado, conforme apropriado para os usuários. Todos os aplicativos e conteúdos podem ser personalizados, de acordo com suas funções.

Até recentemente, os custos dos sistemas de gestão de conteúdo projetados para empresas grandes impediam que muitas empresas pequenas e médias aproveitassem os benefícios de compartilhamento de informações, oferecidos por um portal. Porém, a solução Express para a Produtividade de Funcionário foi projetada para oferecer um ponto de entrada de portal econômico para empresas, e que pode ser mantido por uma equipe de tecnologia pequena, com recursos limitados de orçamento e pessoal.

Um método de autenticação Single Sign-On permite que os empregados obtenham acesso a vários aplicativos com segurança após o login no portal integrado. Não é necessário qualquer login posterior com ID de empregado e códigos de acesso pessoal ou PINs adicionais. Os tipos de aplicativos usados com mais frequência incluem diversos aplicativos comerciais e de produtividade, correio eletrônico, sites de Internet para projetos individuais e repositórios para armazenamento de documentos.

Esta solução é a última geração em tecnologia transformacional com o objetivo de aumentar a produtividade com a disponibilização dos processos empresariais em um portal. Ao fornecer aos funcionários a habilidade de acessar e usar com facilidade as ferramentas necessárias, o fluxo do trabalho fica mais eficiente e a auto-suficiência dos trabalhadores aumenta. Processos que anteriormente eram realizados manualmente e administrados com protocolos detalhados agora podem ser automatizados em portais com a solução Express para a Produtividade de Funcionário. Ter menos pessoal, realizando mais trabalho, é sempre um bom ponto de partida para impulsionar a produtividade dos trabalhadores e reduzir custos.

Conclui-se que o trabalho com informação deve ser segmentado com base no nível de complexidade e interdependência da tarefa realizada. Por exemplo, uma equipe de pesquisa científica realizaria trabalho complexo e colaborativo, que difere fundamentalmente do trabalho repetitivo, lógico e com frequência solitário de um programador de software. Cada segmento requer um conjunto personalizado de ferramentas, conhecimento e, em alguns casos, relacionamentos, para se tornar mais produtivo (IBM, 2009).

De acordo com a IBM (2009) os pesquisadores que estudam empresas altamente produtivas, também começaram a se concentrar no impacto do “capital organizacional”, que se refere às práticas de trabalho da empresa, ao conhecimento corporativo mantido pelos funcionários ou armazenado em banco de dados, às rotinas, à cultura corporativa e mesmo aos princípios orientadores da empresa.

Em 2003 a IBM (2009) realizou um estudo para um grande escritório de pesquisa em economia. Dois professores universitários pesquisaram a função do capital organizacional em 250 empresas. No estudo, os professores descobriram que os investimentos em capital organizacional podiam ser correlacionados diretamente com uma média de 71% de aumento nas vendas.

Quando as organizações usam tecnologia para desenvolver os ativos empresariais e os empregados, elas podem obter resultados notáveis. Por exemplo, as empresas com melhor desempenho tendem a usar equipes com mais frequência do que a concorrência. As empresas

com alto desempenho tendem a descentralizar trabalho, que requer habilidades interpessoais, e centralizar e automatizar trabalho que pode ser calculado facilmente.

A popularidade cada vez maior dos softwares de socialização, como mensagens instantâneas, quadros de mensagens e ferramentas P2P (*peer-to-peer*), ajudou a facilitar a comunicação quase instantânea e a colaboração entre os trabalhadores. Como resultado, essas inovações tecnológicas podem aprimorar a comunicação interna e ajudar os trabalhadores a entender melhor seu ambiente de trabalho.

Sistemas

Atualmente as empresas precisam estar sempre atentas à tomada de suas ações e decisões importantes, pois as mesmas podem determinar o sucesso ou o fracasso da organização. Portanto, as características que definem a empresa se resumem basicamente no que ela faz, para quem faz e em quanto tempo faz. Ao longo do tempo, sobreviver e prosperar significa adaptar-se e mudar. Ganham importância as empresas que sobrevivem às mudanças, ou mais que isso, elas provocam as mudanças e se alimentam dessas.

Sendo que as empresas competem em um ou vários campos de forma a usar de determinadas armas de competição referem-se às formas como a empresa se organiza para levar ao consumidor final um bom produto. Essa tendência vem a focar o gerenciamento da informação de forma sistêmica e segura como uma das armas mais importantes para garantir que todo o trabalho da empresa gere o sucesso internamente para que depois seja possível viabilizar o sucesso externo.

Logo, vê-se que para garantir o sucesso da empresa deve-se antes ter total precisão de preocupações com a parte interna da empresa, que irá se dar por meio de um processo lento e gradativo que conduz ao exato conhecimento de si próprio e à plena realização de suas potencialidades. Dessa forma, nota-se que o desenvolvimento de uma organização lhe permite um conhecimento profundo e realístico do meio ambiente em que opera, um planejamento adequado e realização bem sucedida de relações com o meio ambiente e com os seus participantes; uma estrutura interna suficientemente flexível com condições para se adaptar em tempo às mudanças que ocorrem, tanto no meio ambiente com que se relaciona como entre os seus participantes; e meios suficientes de informação do resultado dessas mudanças e da adequação de sua resposta adaptativa.

Assim, introduz-se aqui a grosso modo a idéia primordial sobre o desenvolvimento de um sistema de informação, que de uma certa forma, deve conceber inicialmente um sistema social, conforme ensina Chiavenato (1993, p. 152):

[...] a organização industrial tem duas funções principais: produzir bens ou serviços (*função econômica* que busca o equilíbrio externo) e distribuir satisfações entre os seus participantes (*função social* que busca o equilíbrio interno da organização). A organização industrial deve buscar concomitantemente essas duas formas de equilíbrio. Salientam aqueles autores que a organização da época – estritamente calcada na teoria clássica – somente se preocupava com o seu equilíbrio econômico e externo e não apresentava a maturidade suficiente para obter cooperação do pessoal, característica fundamental para o alcance do equilíbrio interno.

O sistema a realizar-se deve trilhar um processo transacional no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que as cerca, e compartilham mutuamente esses significados e expectativas através da troca de símbolos. Esses símbolos podem ser verbais ou não, e são influenciados por fatores intencionais ou não (tais como nossas emoções e sentimentos). Há três funções básicas da comunicação interpessoal:

Controle, para esclarecer as obrigações, implantar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade;

Informação, para propiciar a base para se tomar decisões e executar ordens e instruções;

Motivação, para influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para com as diversas metas e objetivos;

Assinala, de forma pontual, Polloni (2003, p. 13):

Os sistemas de informação são, assim, toda a base para suprir os demais níveis da empresa e devem ser estruturados de forma atualizada visando às mudanças e potencialidade em respostas precisas e rápidas. Veremos, então, que os níveis gerenciais e de decisão de uma organização precisam de sistemas dirigidos para sua atividade, já que decidem o que fazer e qual a prioridade dentro do contexto empresa-negócio. Conhecendo a estrutura das empresas, veremos de que maneira a organização deve funcionar para absorver toda essa evolução da informação como ponto estratégico.

Nesse momento chega-se ao ponto que em que se baseia a idéia de que um seguro sistema de informação pode servir como suporte à gestão estratégica empresarial, pois

verifica-se que a garantia disso se dá primeiramente com a cooperação de todos os indivíduos envolvidos na atividade produtiva, em conjunto com o próprio controle da qualidade de produtos, controle de tolerância, controle de perdas, controle de projetos, controle da retroalimentação na linha, controle dos parâmetros do processo, controle de intervalos, controle dos métodos, máquinas e ferramentas, etc. Em suma, tudo isso se traduz em “informação”.

Sendo que a informação aqui se contextualiza também em torno de toda a tecnologia avançada da atualidade, que automatiza e informatiza muitos processos em busca da maior segurança das informações.

Os sistemas de informação são, na atualidade, de suma necessidade para os administradores, pois trata-se de um recurso poderoso na maior parte das organizações, como forma de sobrevivência e prosperidade, auxiliando as empresas à conseguir alcance a locais distantes, oferecendo produtos e serviços inovadores, reorganizando fluxos de tarefas e trabalhos, além de transformar de maneira radical a forma de conduzir os negócios.

Assinala Laudon (2004, p. 07) sobre os sistemas de informação:

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar produtos. Os sistemas de informação contêm informações sobre pessoas, locais e coisas significativas para a organização ou para o ambiente que a cerca. No caso, informação quer dizer dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos. Dados, ao contrário são correntes de fatos brutos que representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los.

As atividades básicas de um sistema de informação são conhecidas como entrada, processamento e saída, as quais produzem informações necessárias às organizações na tomada de decisão, controle de operações, análise de problemas e na criação de novos produtos ou serviços. Sendo que:

- A **entrada** se responsabiliza pela coleta de dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo;

- O **processamento** que se dá em uma posição intermediária entre saída e entrada vem para transformar os dados brutos em um formato mais significativo;
- A **saída** transfere às informações que foram transformadas na fase de processamento para as pessoas que irão utilizá-las ou mesmo para atividades em que as mesmas serão solicitadas;
- O sistema de informação para existir, necessita que haja no conjunto com as três referidas partes, a devida retroalimentação, ou *feedback*, que se trata da entrada que acaba por voltar a determinados membros da organização tornando a auxiliá-los na avaliação ou correção da etapa de entrada.

Na verdade, o processo de sistematização da informação nas empresas pode ocorrer conforme a teoria de Richard Nolan (apud: POLLONI, 2003, p. 26):

[...] a empresa percorre seis estágios: o primeiro é o mais simples e primário; no segundo estágio inicia-se a mecanização; no terceiro, a maioria dos sistemas é mecanizada; no quarto e quinto estágios, os sistemas começam a integrar-se com passagem obrigatória em política Banco de Dados-Comunicação de Dados (BD-CD) e estruturas Centro de Informação-Centro de Desenvolvimento (CI-Cd); finalmente, no último estágio de Nolan, há previsão, em termos utópicos, de uma empresa real totalmente integrada, com os principais sistemas abrangendo informações gerenciais.

Certamente, os estágios de Nolan não são, necessariamente, tidos como uma obrigação ou necessidade, em que as empresas devam passar forçosamente, afinal, além de todas elas já possuírem explícita ou implicitamente a estrutura de um SI, pode-se dizer que nesse âmbito cada caso se restringe ao seu contexto particular, ou seja, cada empresa possui sua estrutura específica de sistemas, que se regula por diversas condições culturais, estruturas e organizacionais.

O que se pode traçar como certo é que em um ambiente competitivo a empresa digital emerge, isto, pois, elas sofrem mudanças em âmbito mundial, as quais, hoje, vem alterando significativamente o ambiente empresarial. As referidas mudanças aparecem destacadas na tabela 1.

Tabela 1 – O Ambiente Empresarial Contemporâneo em Transformação

Globalização	Transformação da empresa
Administração e controle em um <i>marketplace</i> global. Concorrência em mercados mundiais. Grupos globais de trabalho. Sistemas globais de entrega.	Achatamento. Descentralização. Flexibilidade. Independência da localização. Custos baixos de transação e coordenação. Fortalecimento. Trabalho colaborativo e em equipe.
Transformação das economias industriais	Emergência da empresa digital
Economias baseadas no conhecimento e na informação. Novos produtos e serviços. Conhecimento: um ativo produtivo e estratégico central. Concorrência baseada no tempo. Vida mais curta do produto. Ambiente turbulento. Base limitada de conhecimento de funcionários.	Relacionamentos com clientes, fornecedores e funcionários habilitados digitalmente. Processo central de negócios realizados via redes digitais. Administração digital dos principais ativos corporativos. Percepção e resposta rápidas às mudanças ambientais.

Fonte: Laudon (2004, p. 04).

Tais mudanças, conforme Laudon (2004) se definem como sendo aquelas que causam alterações tanto no ambiente quanto no clima empresarial, de modo a apresentar diversos desafios às empresas comerciais e a sua administração. Quatro são as grandes mudanças referidas:

- **Emergência da economia global** – se dá por conta do fato de que dificilmente existem ou existirá sucesso de qualquer empresa sem que haja nelas a capacidade de operar globalmente. Tanto as empresas como a própria economia dos países dependem diretamente de importações e exportações. Nesse sentido os sistemas de informações vêm para proporcionar a essas empresas a comunicação e o poder de análise de que elas precisam conduzir o comércio e na administração de negócios em âmbito global;

Conforme Laudon (2004, p. 05) os sistemas de informação são responsáveis por respostas ao desafio empresarial de controle e corporação global remota:

[...] comunicar-se com distribuidores e fornecedores, operar 24 horas por dia em diferentes ambientes nacionais, coordenar equipes globais de trabalho e atender às necessidades locais e internacionais de divulgação de informações – é um importante desafio empresarial que requer respostas de poderosos sistemas de informação.

A globalização e a tecnologia de informação também trazem novas ameaças às empresas comerciais nacionais: devido à existência de sistemas globais de comunicação e administração os clientes agora podem comprar em mercado mundial, obtendo informações confiáveis sobre preço e qualidade 24 horas por dia. Para se tornarem participantes competitivos nos mercados internacionais, as empresas necessitam de poderosos sistemas de informação e comunicação.

- **Transformação das economias industriais** – trata-se da tão falada era do conhecimento, que se dá, principalmente, através da transformação das grandes potências industriais de economias industriais em economias de serviço, de forma a deixar o processo de produção por conta dos países com salários mais baixos e, a investir basicamente na informação e conhecimento, os quais se destacam como os principais ingredientes para a criação de riqueza, pois se tornam alicerces para novos serviços e produtos. Sendo que nesse tipo de economia a tecnologia e os sistemas de informação acabam adquirindo extrema importância, pois são de grande importância na fabricação de produtos intensivos em conhecimento e informação como: jogos de computador, que no caso exige do “trabalhador” extremo conhecimento tecnológico e praticamente nenhum manual.

Laudon (2004, p. 06) explica a importância da tecnologia e dos sistemas de informação na economia baseada em conhecimento e informação e, também na perspectiva empresarial:

Produtos e serviços baseados em conhecimento e de grande valor econômico, como cartões de crédito, entrega de encomendas no dia seguinte e sistemas mundiais de reserva, fundamentam-se em novas tecnologias de informação. Essas tecnologias constituem mais de setenta por cento do capital investido em setores de serviços, como o financeiro, o de seguros e o imobiliário.

Em todos os setores, a informação e a tecnologia que a fornece tornaram-se ativos estratégicos para as empresas comerciais e seus administradores. Os sistemas de informação são necessários para otimizar os fluxos de informação e de conhecimento dentro da

organização e para auxiliar a administração a maximizar os recursos de conhecimento da empresa. Como a produtividade dos funcionários depende da qualidade dos sistemas que usam, as decisões da administração sobre a tecnologia de informação são muito importantes para a prosperidade e a sobrevivência da empresa.

- **Transformação da empresa comercial** – trata-se de uma mudança que está relacionada às novas possibilidades da empresa comercial ser organizada e administrada. A empresa comercial apresentava o seguinte traço: agrupamento hierárquico, centralizado, estruturado por especialistas, conjunto fixo de procedimentos operacionais padrão, entrega de produto (ou serviço) fabricado em massa e com regras, planos e divisão rígida do trabalho da administração. Já o novo estilo das empresas comerciais segue o estilo praticamente oposto, pois como assinala Laudon (2004, p. 06), trata-se de um modelo achatado, descentralizado e flexível:

[...] dependem de informações quase instantâneas para entregar produtos e serviços personalizados em massa, ajustados exclusivamente para mercados e clientes específicos.

O grupo de administração tradicional dependia – e ainda depende – de planos e regras formais e divisão rígida do trabalho. O novo administrador depende de compromissos e redes informais para estabelecer metas (em vez de planejamento formal), de um arranjo flexível de equipes e indivíduos trabalhando em forças-tarefa e de uma orientação ao consumidor para conseguir a coordenação entre os funcionários. O novo administrador recorre ao conhecimento, à aprendizagem e à tomada de decisões de profissionais, individualmente, para garantir o funcionamento adequado da empresa. Mais uma vez, é a tecnologia de informação que possibilita esse estilo de administração.

- **A empresa digital** - emerge devido à remodelagem organizacional e à utilização intensa da tecnologia da informação em empresas comerciais, que vem ocorrendo, na verdade, desde a década de 90. A empresa digital vem a surgir como fenômeno da sociedade industrial devido à sua extrema dinâmica de relacionamento empresarial com clientes, fornecedores e funcionários mediante informações quase que totalmente digitalizadas. Nas empresas digitais os processos de negócios essenciais são obtidos através de redes digitais que interligam as organizações, os principais ativos corporativos, como a propriedade intelectual, as competências essenciais, financeiras e ativos humanos, são gerenciados, certamente, por meios digitais. A percepção e reação

da empresa digital aos seus ambientes se dão de maneira ágil, de modo a conseguir melhores condições de encarar e sobreviver em épocas turbulentas.

Laudon (2004, p. 06-07) faz uma prévia sobre a diferença entre a empresa tradicional e a digital, além de comentar sobre a passagem da tradicional para a digital:

As empresas digitais distinguem-se das tradicionais pela dependência quase total de um conjunto de tecnologias de informação para sua organização e administração. Para os agentes de empresas desse tipo, a tecnologia de informação não é simplesmente útil, viabilizadora, mas sim o cerne da empresa, a ferramenta primordial de administração.

Passar das fundações de uma empresa tradicional para as de uma empresa digital exige percepção, habilidade e paciência. Os administradores precisam identificar os desafios que suas empresas enfrentam; descobrir as tecnologias que os auxiliarão a enfrentar esses desafios; organizar suas empresas e processos de negócios para tirar proveito da tecnologia; criar procedimentos e políticas de administração para implementar as mudanças necessárias.

As empresas digitais existem da forma com foram traçadas aqui, entretanto, estão, ainda, em um número bastante pequeno, sendo que se fala aqui das empresas totalmente digitais, pois em termos parciais, pode-se dizer que muitas são as organizações já se encontram a caminho da totalidade digital em seus negócios, principalmente as maiores e tradicionais.

Em uma perspectiva empresarial pode-se dizer que o sistema de informação trata-se, na realidade, de uma ferramenta organizacional que, baseando-se na tecnologia de informação enfrenta diversos desafios impostos pelo ambiente e, assim, vem a se apresentar como a solução de variadas problemáticas administrativas.

Para que o administrador consiga lidar de maneira eficaz com os sistemas de informação é necessário que ele compreenda inicialmente que os mesmos possuem, claramente, uma natureza baseada nos alicerces organizacionais e administrativos. Assim, o administrador deve ter consigo o conhecimento das dimensões mais amplificadas da organização, da administração e da tecnologia de informação dos sistemas, além de estar ciente do poder que os sistemas de informação possuem em estar constantemente fornecendo soluções propostas contra os desafios e problemáticas envolvidas como o ambiente empresarial, tal como pode ser visto na figura 1.

Figura 1 – Sistemas de informação: mais do que apenas computadores



Fonte: Laudon (2004, p. 11).

A compreensão acerca da configuração dos sistemas de informação como tendo base organizacional, administrativa e tecnológica, é conhecida como a mais ampla, pois abrange também, a partir das dimensões técnicas, a “capacitação em sistemas de informação”, na qual está inclusa uma abordagem comportamental e técnica do estudo dos sistemas de informação.

Como se nota um sistema de informação se trata de algo de intensa importância quando vem a ser de uso de uma organização, pois trata de informações e dados extremamente importantes para o funcionamento da empresa, fato que traz, certamente, a necessidade dele vir a ser, conseqüentemente, muito bem protegido para que não possa correr o risco de vir a se corromper, ou seja, precisa ser seguro.

2.2.2 Ferramenta de Gerenciamento na Governança Corporativa

Enfatiza-se que uma boa governança não garante o sucesso da empresa, embora uma governança ruim ou fraca possa destruir uma empresa. Assim, é preciso aplicar ferramentas de governança corporativa denominada “entidades”, juntamente com intervenções de outros

participantes, que resultam em agentes organizacionais voltados para o apoio ao trabalho dessas entidades. Considerando que estas entidades tenham e exerça um poder de atuação muito forte, estas entidades estarão ligadas a dois agentes: o Conselho de Administração, que tem a atribuição formal de definir as diretrizes estratégicas e de supervisionar o seu cumprimento; e o Conselho Fiscal, cuja prerrogativa é fiscalizar. A Auditoria Independente constitui um mecanismo, desenvolvendo atividades que irão apoiar o trabalho dos conselhos.

Entende-se dessa maneira que estas ferramentas agem como um controle interno, implementados pela alta administração, e tanto o Conselho de Administração quanto a Diretoria Executiva, de ambos são a responsabilidade de estabelecer o plano de organização. Plano este que define o organograma da empresa, estabelecer as responsabilidades, atribuição funcional de cada unidade e alocam os recursos necessários para a adequada gestão dessas atribuições (pessoas qualificadas), recursos materiais e tecnológicos.

Referente a este aspecto, as ferramentas e mecanismos de governança corporativa, correlacionam a cinco pontos a considerar: (a) a responsabilidade da alta administração na definição dos limites éticos que balizam a atuação da empresa; (b) os papéis do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva para a manutenção de um ambiente de controle robusto e para a difusão de uma forte cultura de gerenciamento de riscos; (c) o nível de segregação entre as funções do Conselho de Administração e as da Diretoria Executiva na definição e implementação dos controles internos; (d) a verificação do alinhamento da atuação da Diretoria Executiva às diretrizes estratégicas estabelecidas pelo Conselho de Administração, principalmente no que se refere à supervisão da gestão de risco e à aderência dessa gestão ao nível de propensão ao risco previamente estabelecido; e (e) o papel da auditoria interna no ambiente de controle (BNDES, 2005).

Os pontos citados buscam a todo o momento, enfatizar a integridade das informações para que não haja erros ou contradições quanto a seu tráfego (origem ao destino), com a ordem dos processos definida, a intenção é ter praticidade e rapidez evitando gargalos em toda rotina administrativa, a delegação de responsabilidades são marcadas por uma cultura estruturada fixando assim uma tradição incontestável, com tudo, existe também um código de ética forte conduzindo uma melhor atuação da empresa. Estas ferramentas de gerenciamento são implantadas de forma regimentar para padronizar a eficiência e eficácia da evolução da empresa e priorizando o que beneficia a empresa.

CAPÍTULO 3. GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA

3.1 Processo de Mudanças Organizacionais

Com as constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que estão ocorrendo atualmente a uma velocidade fantástica, as organizações precisam estar abertas à mudança, pois sua sobrevivência depende de sua capacidade de adaptação e renovação. Portanto, a mudança deve fazer parte de seu cotidiano.

Conforme Chiavenato (2004, p.24) a mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, ruptura. A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, no dia-a-dia.

As mudanças nas organizações humanas ocorrem desde tempos imemoriais. Passaram gradativamente por quatro etapas bem definidas: Etapa da agricultura, Etapa do artesanato, Etapa da industrialização e Etapa da informação.

Ao longo dos tempos, as organizações sofreram transformações e drásticas mudanças, sendo totalmente modificadas e redesenhadas. Alguns escritores afirmam que o século XXI promete ser o da governança corporativa, pois o tema se tornou uma das questões-chave na gestão e na regulamentação da empresa (ÁLVARES, GIACOMETTI, GUSSO, 2008).

Os principais motivos ou objetivos que levam a organização a mudar são as novas tecnologias, a restrição de recursos, alterações do meio ambiente, adequação a novas legislações, melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, refletir os valores de novos líderes, reduzir custos e administrar conflitos. Porém, a mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta às modificações.

Wood Júnior (1995, p. 27) comenta que as organizações de todos os tipos têm deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores. Essas mesmas organizações têm buscado firmemente a adaptação a esses novos cenários. Não há opção à mudança. Além disso, elas têm, gradativamente, abandonado uma atitude reativa para assumir uma postura proativa em relação às mudanças.

Desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura e conhecer e compreender os mecanismos de mudança são os fatores fundamentais para seguir esse novo caminho.

Chiavenato (2004, p. 39) afirma que empresas bem-sucedidas são aquelas que estão abertas à mudança, são competitivas e totalmente voltadas para o cliente. Para tanto, elas devem contar com pessoas que se encarreguem dessas tarefas. Mas não apenas seus dirigentes e executivos, mas todas as pessoas em todas as áreas e em todos os níveis da organização.

Por isso, o grande desafio atual não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, pois a maneira como a organização administra essa renovação de valores e que será o diferencial para que possa ganhar vantagem competitiva.

A cultura¹ afeta todos os aspectos da organização, estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle. Por isso, não se deve subestimar o tempo necessário para operar mudanças organizacionais, mas sim, levar em conta os laços das pessoas com os elementos culturais; porque ao mesmo tempo em que a cultura causa inércia, também protege a organização dos modismos e flutuações de curto tempo.

Conforme Chiavenato (2004, p. 249) para que a mudança seja dinamizada, é necessário que exista um ambiente psicológico propício, uma cultura organizacional adequada, um estímulo individual e grupal para a melhoria e para a excelência.

Portanto, a mudança cultural deve ser construída sobre as forças e valores da organização, com a participação em todos os níveis hierárquicos e se tornar um processo contínuo. A organização deve assumir uma atitude proativa em relação às mudanças, ou seja, antecipar-se à existência do problema e procurar evitá-lo ou neutralizá-lo, ao invés de ter uma mudança reativa, para resolver os problemas que surgem.

Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 66) afirmam que a cultura se modifica com o tempo, à medida que se transforma o ambiente. A mudança ambiental pode tornar obsoleta e até mesmo disfuncional a cultura de algumas empresas. Novos elementos da cultura devem, então, ser acrescentados à proporção que os antigos são descartados, para que a organização mantenha o sucesso.

Na realidade, a melhor forma para a empresa mudar é antecipar-se a oportunidade de mudança, para melhor aproveitá-la e alavancá-la no momento preciso. Além disso, a empresa deveria criar as condições para obter oportunidades. Porém, as situações de crise e dificuldade

¹ Cultura Organizacional ou Cultura Corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2004, p.164).

são as que melhor preparam as pessoas para as mudanças e continuamente e nessa situação que as empresas desenvolvem os melhores planos de mudanças bem-sucedidas.

A formulação da estratégia empresarial também é importantíssima, pois a empresa deve ter a visão da mudança de forma contínua e gradativa. Através da estratégia empresarial as empresas reestruram, realocam, reajustam e reconciliam seus recursos disponíveis com suas metas, objetivos e oportunidades percebidos no contexto ambiental.

A estratégia empresarial deve ser defenida em profunda reflexão do futuro, visualizando onde a empresa quer chegar, quais habilidades possui para alcançar seus objetivos e quais as ameaças que o ambiente externo traz para a empresa, afim de buscar compatibilidade com as tendências ambientais, ajustando-se continuamente as demandas ambientais. Aproveitar as competências internas, analisar seus pontos fortes aproveitando-os como vantagem competitiva e analisar os pontos fracos corrigindo-os e neutralizando-os evitando que se tornem desvantagens frente a concorrência; aproveitar as oportunidades externas e observar as ameaças do ambiente para poder neutralizar e reduzi-las em proveito da empresa (CHIAVENATO, 2004).

A empresa ou seus dirigentes devem sempre ter sensibilidade para perceber as pressões que estimulam a mudanças. Esta pressão pode ser interna, através de problemas e necessidades da empresa, ou por forças ambientais, através dos concorrentes, clientes, fornecedores, ou ainda pelas variáveis econômicas, políticas, tecnológicas, sociais, legais e culturais.

Segundo Chiavenato (2004, p. 109) geralmente, ocorrem quatro tipos de mudanças dentro das empresas, a saber:

- Mudanças estruturais: que afetam a estrutura organizacional, os órgãos (como divisões ou departamentos, que são fundidos, criados, eliminados ou terceirizados através de novos parceiros), as redes de informações internas e externas, os níveis hierárquicos (que geralmente são reduzidos, no sentido de horizontalizar as comunicações) etc. Além disso, as mudanças estruturais também envolvem alterações no esquema de diferenciação e integração existente.
- Mudanças na tecnologia: que afetam máquinas, equipamentos, instalações, processos empresariais etc. A tecnologia envolve a maneira pela qual a empresa executa suas tarefas e produz seus produtos e serviços.
- Mudanças nos produtos ou serviços: que afetam os resultados ou saídas da organização.

- Mudanças culturais: isto é, mudanças nas pessoas, em seus comportamentos, atitudes, expectativas, aspirações e necessidades.

Normalmente estas mudanças ocorrem concomitantes, umas afetando as outras provocando um efeito multiplicador. E geralmente as empresas trabalham com cenários subjetivos, com visão de dentro para fora e não em cenários objetivos, claros e raciocinados, fazendo com que a empresa se torne progressivamente menos viável. Por isso, é necessário que a empresa descongele os paradigmas existentes, para que isso não ocorra.

As mudanças podem ocorrer de forma incremental ou radical. O tipo incremental caracteriza-se por mudanças contínuas ou planejadas e as técnicas utilizadas nessas mudanças são contínuas e suaves, mas definitivas, como a melhoria contínua (kaizen) e a qualidade total (TQM), concentram-se na atividade grupal e visam a qualidade dos serviços e produtos no longo prazo. São mudanças feitas de baixo para cima, envolvendo todos da organização, dentro de uma administração participativa e democrática, através do trabalho em equipe. Trabalha com um padrão de comportamento contínuo e a estratégia é perfeitamente internalizada pelas pessoas.

As mudanças radicais, são implementadas rapidamente na organização e as técnicas mais utilizadas são a reengenharia de processos ou a reengenharia de negócios, centradas nos processos empresariais e trazem sua total remodelagem ou redesenho e ainda um completo reposicionamento do negócio da empresa. São decididas na cúpula da empresa e transmitidas de cima para baixo, por meio de grupos multifuncionais.

Porém, não importa que tipo de mudança a organização irá utilizar, incremental ou radical, elas trazem grandes benefícios para a organização, como por exemplo, aumentam a competitividade empresarial, otimizam o desempenho da organização e conduzem a maior integração com o cliente e com o mercado. Ainda assim, as mudanças são necessárias, mas não devem ser realizadas levianamente (CHIAVENATO, 2004).

Há duas razões que fazem os esforços para mudança fracassarem: as pessoas são desfavoráveis, ou seja, por alguma razão pessoal ou grupal não aceitam a mudança; ou inábeis para mudar atitudes ou comportamentos estabelecidos há longo tempo, por isso, não sabem como, ou não conseguem incorporar a mudança.

Segundo Chiavenato (2004, p. 259) o processo de mudança passa por três etapas distintas:

- Descongelamento do padrão atual de comportamento: ocorre quando a necessidade de mudança se torna tão óbvia, que a pessoa, grupo ou organização entende e aceita

rapidamente. Esta etapa traz o desaprendizado e derretimento das velhas idéias e práticas, para serem substituídas por novas que devem ser apreendidas.

- **Mudança:** ocorre quando existe a descoberta e a adoção de novas atitudes, valores e comportamentos, que são transmitidos por um agente de mudança, que auxilia no processo de identificação e internalização dos mesmos. Nesta fase as novas idéias e práticas são aprendidas e executadas, dando um novo rumo a organização.
- **Recongelamento:** ocorre quando as pessoas incorporam um novo padrão de comportamento; significa que o aprendizado foi integrado a prática atual. Passa a ser a nova maneira que a pessoa conhece e como faz seu trabalho, sendo bem-sucedido.

Após a introdução da mudança, normalmente ocorre um declínio na eficácia das pessoas, pois elas precisam se adaptar e se integrar a nova situação, além de desaprender os velhos hábitos e aprender os novos. Há uma ruptura com os antigos processos, há alterações na comunicação, há conflitos e a cooperação é afetada. Mas, as pessoas tentam se ajustar e com o passar do tempo, a eficácia é restaurada e a mudança promove resultados mais favoráveis.

Segundo Wood Junior (1995, p. 27) as organizações estão vivendo uma era de ruptura. Para ele as empresas e instituições talvez estejam próximas do ponto de bifurcação, o que as coloca potencialmente aptas a atingir graus mais elevados de organização. A configuração que elas irão tomar e as consequências disto serão fruto da habilidade dos administradores em criar uma visão adequada para o futuro e transformar essa visão em realidade, desenvolvendo e gerenciando os recursos estratégicos necessários.

É necessário que a organização monte um esquema de apoio e suporte para facilitar a mudança, buscando a aprovação das pessoas. A presença de um líder para orientar o processo de mudança é indispensável. O processo deve iniciar com planejamento e com a comunicação ampla de seus objetivos e dos passos para alcançá-los. A segurança da preservação do emprego devem ser divulgadas, para obter aceitação e apoio das pessoas no processo de mudança. O envolvimento de um grupo de pessoas que trabalhe em equipe para implementar a mudança auxilia muito. Os benefícios da mudança devem ser compartilhados com todos. Para que a mudança possa ser incorporada, o processo deve envolver toda a organização.

3.2 Mudanças nas Lideranças

A atitude dos dirigentes é de grande relevância para a eficácia empresarial, devido ao fato deles desfrutarem de grande poder dentro das organizações. Por isso, é preciso rever os conceitos sobre as lideranças. Os sócios controladores ou os presidentes executivos contratados devem ter clareza sobre quais são suas plataformas e agendas pessoais. Precisam exercer o mínimo de influência pessoal e abrir espaços para outros. Fazendo surgir, quase que do nada, uma gestão profissional e confiável.

É necessário desenvolver um novo perfil para atrair capitais e sócios e a não aceitação dessa condição pode levar a organização a sucumbir ao atraso tecnológico, ao avanço da concorrência e ao risco de perder seu valor. Os dirigentes precisam tecer relações e agir com franqueza e transparência, para tornarem-se confiáveis mesmo aos olhos de estranhos, pois a boa governança não implica somente em fazer contratos, regulamentos e bom desempenho (STEIMBERG, 2003).

Segundo Steimberg (2003, p. 23) a evolução exigida das organizações nas diversas searas da nova governança está sempre atrelada à qualidade da atitude dos detentores do poder, o assim chamado *C level*, ou seja, conselheiros, CEOs - *Chief executive officer* (executivos principais ou presidentes), COOs - *Chief Operating Officer* (gerentes gerais), CFOs - *Chief Financial Officer* (diretores financeiros), fundadores, famílias e herdeiros.

O principal desafio da governança corporativa é a qualidade da atitude, principalmente no Brasil, onde a maioria das empresas possui estrutura de capital concentrada nas mãos de poucas pessoas ou famílias.

Steimberg (2003, p. 24) relata o depoimento de Sandra Guerra, sócia-fundadora do IBGC e ex-diretora executiva dessa entidade. Ela afirma que pode-se convencer uma empresa a adotar boas práticas de governança pelos benefícios que elas trazem à organização, mas mudar o jeito de ser das pessoas é bem mais difícil. Elas só mudam quando vêem nisso um profundo significado pessoal. E como a primeira transformação da governança acontece no indivíduo, e no exercício do seu poder, muitos consultores nessa área atuam quase como psicólogos na solução de conflitos pessoais.

3.3 Influência da Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras

Analisando a competitividade econômica, observamos que existem organizações de reconhecida eficiência, porém ao lado delas verificamos algumas organizações bastante atrasadas, que sobrevivem em ambientes menos competitivos, onde processos de superação nem chegaram a ser adotados, sendo utilizadas as práticas gerenciais mais tradicionais.

Segundo Wood Júnior (1995, p. 81) como o próprio país, o jeito brasileiro de administrar é marcado por enorme heterogeneidade. Enquanto um número representativo de organizações pratica um gerenciamento de classe mundial, setores inteiros preservam traços da cultura patrimonialista, tecnocrática e conservadora. Relações hierárquicas ou de negócios são ainda personalistas e pouco profissionais.

As empresas brasileiras ainda ocupam um nível muito aquém das demais, há uma desvantagem competitiva enorme, quando comparadas a competidores de classe mundial. Porém, através da governança corporativa as organizações podem equiparar sua competitividade a nível global, pois suas exigências são de classe mundial.

Steinberg (2003, p. 19) comenta as fases da governança no mercado brasileiro, afirmando que as empresas brasileiras ocupam um estágio de transição do modelo tradicional para um modelo emergente. Informa que há três estágios nesse processo de mudança: modelo atual, modelo emergente e modelo de mercado.

No modelo atual a organização é gerenciada por poucos acionistas controladores com práticas informais de governança. No modelo emergente a organização é gerenciada por poucos acionistas controladores com governança formal e acesso ao capital para executar suas estratégias. No modelo de mercado, a organização tem compartilhamento do controle, dos valores e ideais e aplica a governança formalmente com aspirações e capacidade financeira para competir globalmente. A organização é mais conservadora dos conceitos e práticas da responsabilidade social.

O Brasil tem se esforçado em se modernizar. Isso pode ser observado através dos avanços em relação as boas práticas de governança corporativa que traçam um caminho para o desenvolvimento no mercado de capitais, como por exemplo: a criação e o magistral fortalecimento do IBGC; a classificação das empresas na Bolsa de Valores através de níveis diferenciados de governança corporativa; a mobilização da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), do BNDS e da Secretaria de Previdência Complementar do Governo Federal.

Todos esses esforços vem de encontro com a necessidade de por fim ao comportamento de desconsiderar os acionistas minoritários e acabar com os principais conflitos que ocorrem entre estes e os acionistas controladores.

Esses esforços também surgem como reguladores do mercado de capitais, pois muitos dos agentes citados a cima, utilizam o critério de práticas de governança corporativa como uma certificação para quem precisa de dinheiro para capital de giro ou para crescer.

Em ambientes que necessitam de profundas e rápidas mudanças, como no caso de aquisições ou em situações que exigem uma reestruturação profunda, as lideranças autocráticas são as mais adequadas, dentro de um período limitado. Pois atualmente, a empresa cresce constantemente, necessitando assim de líderes com modelo de controle balanceado, para que se evite os conflitos com analistas de rating, gestores de fundos, bancos de investimento e outros agentes do mercado de capitais.

Segundo Steimberg (2003, p. 21), no Brasil muitos empresários preferem viver endividados a compartilhar a empresa com pequenos acionistas, gerando, assim, constantes crises da dívida. Isso ocorre pois são incapazes de vislumbrar o futuro, esquecem que seus filhos, netos e bisnetos poderão ser no futuro pequenos acionistas minoritários.

Enquanto no Brasil as empresas valem quatro ou cinco vezes seus lucros anuais, nos outros países chegam a valer sessenta vezes. Essa diferença ocorre devido as empresas estrangeiras maximizarem seus lucros e o acesso ao capital.

No entanto, pode-se afirmar que essa situação está mudando, pois as dificuldades de captação de recursos das empresas brasileiras continuam grande, assim há uma necessidade de os empresários começarem a se adequar aos novos tempos. Sendo assim, as práticas de governança corporativa forçam as empresas a se adaptarem as exigências mundiais, capacitando-as a competirem globalmente.

3.4 Exemplos de Empresas que Implantaram a Governança Corporativa

3.4.1 CPFL Energia

A CPFL Energia adotou as melhores práticas de governança corporativa e encontra-se em um estágio muito avançado mesmo em um curto período de atuação. Como empresa listada na Bolsa de Valores, suas políticas e práticas estão muito acima do que é exigido pela legislação brasileira e em patamar bastante superior à maioria das empresas de capital aberto.

A empresa compromete-se com seus valores relacionados ao público que se relaciona, empenha os seus esforços no aperfeiçoamento constante de suas práticas de governança, no monitoramento contínuo dos riscos, em elevados valores éticos e de responsabilidade social e seu processo de avaliação foi baseado em sete pilares de análise, sendo: propriedade e transparência; direitos e relações dos acionistas com a instituição; estrutura e independência do Conselho de Administração; gestão; auditoria e conselho fiscal; qualidade e transparência da política de divulgação; responsabilidade social e ética.

A CPFL Energia possui um Conselho de Administração atuante, com a participação de um Conselheiro Independente e um Conselho Fiscal permanente, que exerce funções de Comitê de Auditoria, adota um Código de ética e de conduta empresarial adaptado às recomendações da Securities Exchange Commission (SEC), além de integrar o grupo de 14 empresas latino-americanas reconhecidas pelas práticas diferenciadas de governança corporativa - o Companies Circle, constituído por iniciativa da Organization for Economic Cooperation and Development - OECD e do International Finance Corporation - IFC, com a finalidade de promover e incentivar o aprimoramento das melhores práticas de governança corporativa na América Latina (EDITORA ABRIL, 2010).

3.4.2 Grupo Gerdau

O Grupo Gerdau tem uma estrutura de governança corporativa formada pelo Conselho de Administração na qual é composto por oito integrantes, com o papel principal de estabelecer suas estratégias.

A gestão do Grupo é feita pela Diretoria, cujo Comitê Executivo coordena as operações de negócios sendo a ligação entre o Conselho de Administração Coordenada pelo Comitê Executivo, desempenhando suas funções com o auxílio do Comitê de Estratégia e de diversos Comitês de Excelência, havendo também a participação de Conselhos Fiscais, dentre os conselheiros, três são independentes e contribuem de forma importante para o negócio, agregando experiência externa à tomada de decisões.

As reuniões são feitas quatro vezes por ano com a apresentação e o debate das estratégias faz com que os conselheiros ampliem seus conhecimentos em relação ao mercado e no cenário pela qual o Grupo Gerdau se insere.

O presidente do comitê executivo e os oito vice-presidentes respondem por processos, por operações de negócios e pelos processos funcionais que se divide em: *marketing* e vendas,

industrial, logística e entregas, metálicos, suprimentos, planejamento operacional, recursos humanos e desenvolvimento organizacional, finanças e relações com investidores, contabilidade e auditoria, jurídico, tecnologia de gestão, planejamento e gestão da estratégia, desenvolvimento de negócios, informática e comunicação social.

O Comitê de Estratégia reúne integrantes do Comitê Executivo e os responsáveis pelas principais operações para apoiar o Conselho de Administração na formulação da estratégia do Grupo.

Os Comitês de Excelência dão suporte às operações de negócios e aos processos funcionais, estimulando o debate e o intercâmbio de melhores práticas.

Os Conselhos Fiscais foram criados a cinco anos em cada uma das duas companhias abertas no Brasil e contam com a participação de acionistas minoritários obtendo as funções de acompanhar as atividades dos administradores e controlar as operações contábeis das empresas.

A Gerdau S.A. e a Metalúrgica Gerdau S.A. empresas do Brasil de capital aberto fazem parte do Nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), com um conjunto de normas de conduta diferenciadas no mercado de capitais e com melhorias na prestação de informações ao mercado e nível de dispersão acionária.

A Gerdau Açominas S.A. é uma empresa de capital fechado que mantém o compromisso de apresentar um grau de transparência equivalente ao de uma companhia aberta. Possui um Conselho de Administração, formado por seis membros, dos quais um é indicado pelo Clube de Participação Acionária dos Empregados da Açominas (CEA).

A Gerdau Ameristeel Corporation foi criada com a fusão das operações do Grupo Gerdau na região com as da empresa Co-Steel. Possui um Conselho de Administração formado por nove membros, dos quais cinco são independentes.

A gestão da empresa é realizada por um Comitê Executivo, que atua por processos e regiões geográficas, eles foram criados para tratar de temas específicos: auditoria, recursos humanos, governança corporativa, segurança, saúde e meio ambiente.

Na Argentina, no Chile e no Uruguai, a governança é exercida pelos Comitês Operacionais das unidades, os quais se reportam ao Comitê Executivo Gerdau.

Uma vez por ano é realizada uma assembléia reunindo os acionistas das empresas do grupo para analisar e aprovar as demonstrações financeiras, examinar as contas de administradores, deliberar sobre a destinação do lucro líquido, ratificar ou complementar a distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio e eleger os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal (GERDAU, 2010).

3.5 Estudo de Caso na empresa Sasazaki Participações, Empreendimentos e Comércio S. A.

3.5.1 Histórico Sasazaki

A história da Sasazaki no Brasil começou a ser edificada em 1933, com a vinda da família Sasazaki do Japão para o Brasil. A família instalou-se numa fazenda na região de Guaimbê, interior de São Paulo. Após dez anos de trabalho na agricultura, os irmãos Kosaku e Yusaburo trocaram Guaimbê por Marília/SP, e começaram a fabricar lamparinas artesanais com folha de flandres recicladas, para sustentar a família, desfalcada pela morte do pai, Yosaku Sasazaki (SASAZAKI, 2010).

Com a experiência adquirida na agricultura, os irmãos começaram a produzir equipamentos que aumentavam a eficiência dos agricultores em suas lavouras. A Indústria e Comércio Sasazaki nasceu da união dos irmãos Kosabu e Yusaburo com três irmãos, Yutaka, Hachiro e Tochimiti, e mais o amigo Kyomassa Shibuya. Após alguns anos, a empresa deixou a fase manual e lançou equipamentos agrícolas motorizados.

Devido à sazonalidade da agricultura e por imposição dos fenômenos climáticos, a Sasazaki deixou o desenvolvimento de soluções para o campo e passou a se dedicar a produção de esquadrias metálicas. Seu primeiro produto foi uma janela veneziana. Após, vieram janelas de correr, portas e suplementos. O negócio de esquadrias cresceu e a empresa começou a se destacar como a maior fabricante do seu segmento.

Abaixo, apresenta-se a cronologia da empresa Sasazaki:

Tabela 2: Cronologia da Sasazaki

1933	A Família Sasazaki chega ao Brasil pelo Porto de Santos e instala-se na região de Guaimbê;
1943	Os irmãos Kosaku e Yusaburo trocam Guaimbê por Marília e começam a fabricar lamparinas artesanais com folha de flandres recicladas;
1944	Criação da plantadora de algodão manual para aumentar a eficiência dos agricultores;
1945	Lançamento das plantadoras manuais de cereais e amendoim;

1946 e 47	Com o avanço no processo de mecanização agrícola, lançam descascadores de amendoim e mamona;
1958	Yusaburo e Kosaku, com os irmãos Yutaka, Hachiro e Tochimiti e o amigo Kyomassa Shibuya formaram a Indústria e Comércio Sasazaki, empresa que nasceu com 50 funcionários;
1964	Deixam para trás a fase manual, com o lançamento da máquina DTM, Descascador Motorizado de Tríplice aplicação, que beneficiava café, mamona e amendoim;
1967	Surge outra máquina, a Select-Ar-800 que, além de beneficiar café e cereais, também faz a operação de selecionar os grãos bons dos defeituosos;
1973	Criação do DMA, sigla de Descascador de Mamona e Amendoim com abanador motorizado.
1975	Uma seqüência de geadas prejudicou o principal foco da Sasazaki, na época, o café. Desenvolver uma alternativa passou a ser prioridade para a empresa, e a escolha foi esquadrias metálicas. Surge, aí, a primeira Janela Veneziana da Sasazaki;
1976	É fabricada a primeira Porta da Sasazaki;
1987	Falece o Comendador Yusaburo, o principal fundador e mentor das estratégias da empresa. Assume a presidência o irmão, Hachiro;
1995	A empresa investe no programa de qualidade. Implanta o programa 5S para a qualidade, tencionando a certificação ISO 9001;
1996	A fábrica é transferida para o Distrito Industrial, com área construída de 60 mil m ² ;
1997	É criada a Divisão de Esquadrias de Alumínio. A empresa adquire uma área anexa à principal, aumentando o seu parque industrial para cerca de 15 alqueires e mais de 70 mil m ² de área construída;
1998	A empresa conquista a certificação ISO 9001 do seu sistema da qualidade;
2000	Iniciam-se as vendas de esquadrias de alumínio e da Linha APD;
2002	Com o falecimento de Hachiro Sasazaki, assume a presidência da empresa o irmão Tochimiti Sasazaki.

2004	A empresa lança, em maio, o projeto Conexão Avançada. Trata-se de uma carreta multimídia, destinada exclusivamente para treinamentos, que são executados nas lojas de material de construção de todo o Brasil. Em dezembro, o programa ganha outra carreta.
-------------	---

Fonte: Sasazaki (2010)

3.5.2 Portifólio de Produtos

Atualmente, a empresa Sasazaki produz cerca de 1 milhão de peças ao ano, divididas em suas linhas de portas e janelas de aço e de alumínio. Na última década, lançou mais de 300 novos itens e mantém uma área de estocagem de 15.000 m² para armazenar os produtos fabricados.

A Sasazaki busca sempre inovar a tecnologia e sempre está focada em sua responsabilidade ambiental, sendo assim, aplica em seus produtos de aço os tratamentos de superfície mais modernos e ecológicos do mercado: Nanocerâmica + Proteção Cataforense.

Ao longo de sua história, a Sasazaki diversificou suas atividades. Em 1975, passou a atuar no segmento de construção civil, a partir da fabricação de janelas e portas de aço. No ano de 2000, ampliou seu mercado de atuação e ingressou no segmento de portas e janelas de alumínio.

Com altos investimentos em tecnologia, e fiel à sua postura de buscar soluções em processos e materiais, a Sasazaki apresenta produtos que visam suprir as necessidades de um mercado que se revigora e exige produtos tecnologicamente mais aperfeiçoados. Está entre as empresas que mais lançaram inovações na última década e foi a primeira indústria do setor de esquadrias metálicas a obter a certificação NBR ISO 9001, pelo seu Sistema de Gestão da Qualidade (SASAZAKI, 2010).

Atualmente, a Sasazaki possui um parque industrial com tecnologia própria, instalado em 73 mil m² de área construída, localizado em Marília/SP. Os produtos são revendidos por cerca de 5.000 pontos-de-venda, distribuídos em todo o Brasil e, anualmente, a empresa passa a fazer parte de mais de 200.000 edificações residenciais, comerciais e industriais (SASAZAKI, 2010).

3.5.3 Início da Governança Corporativa na Empresa Sasazaki

O estudo de caso realizado na empresa Sasazaki Participações, Empreendimentos e Comércio S.A, foi baseado no questionário de Boas Práticas de Governança Corporativa existente no site do IBGC. A entrevista foi realizada com o secretário do Conselho de Administração da empresa, Mauro Yoshiharu Shibuya e Celi Chiemi Sasazaki, membro do Conselho de Administração. O objetivo desta pesquisa é verificar quais as boas práticas de governança corporativa são efetivamente utilizadas pela empresa e quais os resultados práticos. O questionário consta no apêndice 1.

A empresa Sasazaki iniciou a implantação do sistema de governança corporativa em 2001 e ainda hoje passa por muitas dificuldades de aceitação do sistema. A Sasazaki é uma empresa familiar e, portanto sua grande dificuldade é conciliar as estruturas do sistema de governança corporativa com a conservação da tradição e cultura da empresa e os conflitos de interesses das gerações.

A grande barreira para implantar a governança corporativa na empresa é o capital humano. As pessoas mostram resistência às mudanças e sentem-se inseguras e desconfiadas com as novas estruturas e procedimentos necessários para que a governança funcione.

As dificuldades são de tal forma, que atingem não somente ao pessoal administrativo, mas também o nível operacional que, por trabalharem de uma maneira por um tempo considerável, mostram resistência em se adaptar as mudanças e novas maneiras e procedimentos que são adotados conforme o engajamento de uma produção que atende as necessidades que a atualidade exige.

Chiavenato (2004, p.39) afirma que empresas bem-sucedidas são aquelas que estão abertas à mudança, são competitivas e totalmente voltadas para o cliente. Para tanto, elas devem contar com pessoas que se encarreguem dessas tarefas. Mas não apenas seus dirigentes e executivos, mas todas as pessoas em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Por isso, o grande desafio atual não é apenas a mudança tecnológica, mas também mudar as pessoas e a cultura organizacional, pois a maneira como a organização administra essa renovação de valores e que será o diferencial para que possa ganhar vantagem competitiva.

A Sasazaki busca sempre a capacitação de seus profissionais e, para a implantação da governança corporativa, aplicou cursos, treinamentos e palestras primeiramente a todo corpo corporativo e, após, a todos do nível operacional. Mas, para obter uma absorção coerente das

práticas de governança corporativa, é preciso submeter toda a empresa a uma educação continuada e, muitas vezes são anos de trabalho apenas para o convencimento.

No entanto, pode-se observar que as empresas brasileiras estão inseridas em um contexto de concorrência crescente devido a globalização da economia, o que exige das empresas maior eficiência e transparência, tanto na gestão como no relacionamento entre gestores, acionistas e stakeholders. Sendo assim, é necessário um modelo de governança corporativa que seja adaptável a cada tipo de empresa, mas que respeite seus princípios básicos.

A governança corporativa apresenta inúmeras normas e éticas, portanto, a empresa deve fazer um filtro de todas estas informações para que possa inserir apenas o que se adequa ao seu modelo, segmento e tamanho. É um processo que requer muita minúcia e profissionais especializados para o cuidado do futuro da empresa.

Constata-se que a governança corporativa apesar de na teoria apresentar uma fórmula solucionadora, de estrutura hierárquica claramente estabelecida e regras de coordenação e ordens bem definidas, não é de fácil trato na prática e menos ainda de fácil aceitação, pois para sua inserção é necessário muitas vezes a extinção de alguns cargos, para a inserção de outras estruturas hierárquicas ditadas pela governança corporativa. Portanto, sua aplicabilidade talvez seja mais fácil e decisiva, em empresas em início de vida, sendo assim, natural o possível exercício dessa política conforme seu crescimento junto à empresa e fortalecimento da cultura organizacional.

Silva Filho, Benedicto e Calil (2008, p. 84), destacam que em empresas familiares, como no caso da Sasazaki, para que os princípios de governança corporativa sejam aplicáveis, devem ser consideradas as diferenças entre os objetivos dos membros das famílias, os interesses dos acionistas e as necessidades da empresa.

Isso ocorre devido a necessidade de se distinguir o papel do acionista do papel de gestor na condução da empresa. Em empresas familiares recomenda-se a criação dos conselhos familiar, societário e administrativo, definindo os papéis de cada um desses conselhos e delimitando os assuntos próprios a cada um deles, evitando assim, que os problemas extrapolem o seu âmbito específico, reduzindo a possibilidade de que assuntos de família sejam levados para a empresa ou para a sociedade e vice-versa.

Segundo Silva Filho, Benedicto e Calil (2008, p. 84), no modelo familiar, cabe ao conselho de administração o papel de orientação do negócio, de fiscalização e de planejamento sucessório. O conselho de família tem a preocupação de criar as condições para

um adequado relacionamento entre os membros da família, ao passo que o conselho societário prepara os acionistas para assumirem o papel de investidores.

Nas empresas de origem familiar, a necessidade do respeito aos princípios da transparência, da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa, entre os gestores da empresa e os sócios que se encontram fora da gestão, aumentam à medida que as novas gerações assumem a responsabilidade pela condução da empresa. Quando o empreendedor está à frente dos negócios, o princípio da prestação de contas é restrito. Entretanto, à medida que as novas gerações entram na sociedade, cresce o número de sócios herdeiros, demandando um novo modelo, denominado governança familiar (SILVA FILHO, BENEDICTO E CALIL, 2008, p. 84).

A falta de informações e de transparência começa a inviabilizar a continuidade da empresa a partir da chegada da segunda geração de sócios, quando necessita-se da máxima transparência com os seus acionistas, o que não ocorre quando a primeira geração de sócios está na administração da empresa (SILVA FILHO, BENEDICTO E CALIL, 2008).

Na empresa Sasazaki, verifica-se que a empresa familiar encontra dificuldades de sucessão a partir da segunda geração, que é a geração dos netos assumirem os papéis dos pais e avós. A tradição e os valores foram transmitidos muito bem para a primeira geração de sócios, porém na terceira geração já se apresenta uma ruptura e um distanciamento de interesses. Assim, começa a ficar cada vez mais difícil pensar na sucessão da empresa, pois muitas vezes a segunda geração busca objetivos bem diferentes dos avós e preferem até mesmo vender suas ações porque não querem o mínimo contato com a empresa constituída pelos seus familiares, gerando assim problemas no planejamento sucessório.

Conforme Silva Filho, Benedicto e Calil (2008, p. 94) o planejamento sucessório é um aspecto relevante numa empresa de origem familiar. A sucessão deve ter início quando os acionistas majoritários estão vivos e atuantes. Um adequado planejamento sucessório deve contar com um programa de formação e preparação tanto dos sucessores, quanto dos sucedidos. Esse raciocínio vale tanto para a sucessão na família, entre acionistas controladores, como para a gestão da empresa.

Desta forma, observa-se que a governança corporativa vem de encontro com estas necessidades de empresas familiares e pode ser considerada como um instrumento fundamental para a continuidade e o desenvolvimento sustentável das empresas de origem familiar. Porém, implantar a governança corporativa em empresas familiares é um processo lento e complexo, pois exige o envolvimento das famílias, acionistas e gestores, bem como,

maturidade adequada para aceitar renúncias individuais em prol da empresa. E somente terá êxito se famílias, acionistas e gestores, compartilharem informações e experiências, contribuindo para o crescimento sustentável da empresa.

As dificuldades em implantar a governança corporativa são maiores nas empresas familiares, pois existe uma tradição, um conservadorismo arraigado, uma cultura que não pode ser extinta e ao mesmo tempo, de extrema importância para a história da empresa. O conflito de gerações, o rápido alcance no ganho da fatia de mercado, o tráfego de informações cada dia mais frenético, são algumas das condições que dificultam a inserção da governança corporativa.

A empresa Sasazaki é uma empresa de capital fechado, pois ainda há resistência de alguns familiares em abrir o capital. Isso ocorre na grande maioria das empresas brasileiras, pois grande parte dos empresários ainda prefere ser dono de uma propriedade pequena, mas que é sua, do que ser dono de parte de uma propriedade maior e ter que dividir o controle com outras pessoas, ou seja, há em todo esse contexto um problema de natureza cultural.

A implementação da governança corporativa na empresa Sasazaki, já completa nove anos de trabalho árduo. Há algumas vitórias, porém há também muita resistência de aceitação por parte das gerações pioneiras que ainda não visualizam a empresa como um órgão independente. Há também uma dificuldade em seguir todas as diretrizes da governança corporativa, pois alguns procedimentos são de alto custo e dificultam sua inserção na empresa, como por exemplo, cursos, treinamentos, auditorias, etc. Porém, a empresa procura fazer tudo o que está ao seu alcance e o que se ajusta às suas necessidades.

Para Silva Filho, Benedicto e Calil (2008, p. 100) a implementação da governança corporativa deve fazer parte das decisões estratégicas das empresas de origem familiar, e a profissionalização destas pode contribuir para o desenvolvimento da economia brasileira. Daí a importância de um bom modelo de governança corporativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada dia percebe-se que as boas práticas de governança corporativa se estabelecem e não podem ser identificadas como mais uma onda de administração, pois os mecanismos de governança corporativa vêm trazendo melhorias significativas na gestão das empresas e mais proteção aos investidores.

Durante a última década as discussões envolvendo o tema e a evolução das práticas de governança corporativa estão sendo constantes nos Estados Unidos e no Reino Unido, cujos investidores institucionais estão assumindo um papel crescente no financiamento de empresas do mundo inteiro.

Esses investidores globais estão cada vez mais exigentes com relação a seus investimentos, pois possuem um enorme leque de opções para aplicação de seus recursos e liberdade para operar em vários países. Isso ocorre devido ao movimento de globalização da economia e seu reflexo no mercado de capitais, sendo assim, é inevitável que haja uma homogeneização das regras que regem as companhias abertas. Portanto, o estudo da governança corporativa é importante para o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro.

No Brasil, algumas iniciativas adotadas para o aperfeiçoamento da governança corporativa merecem destaque, em especial as alterações na lei das Sociedades Anônimas, introduzidas pela Lei nº. 10.303/01; a criação e o magistral fortalecimento do IBGC; a classificação das empresas na Bolsa de Valores através de níveis diferenciados de governança corporativa; a mobilização da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), do BNDS e da Secretaria de Previdência Complementar do Governo Federal. Essas iniciativas demonstram que o Brasil tem se esforçado em se modernizar.

Contudo, a governança corporativa deverá se transformar em uma preocupação importante no Brasil, a medida que as mudanças em curso nos seus sistemas de propriedade estatal e familiar acelerarem e atraírem novos investidores, especialmente estrangeiros.

Apesar do aprofundamento nos debates sobre governança corporativa 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, 2010).

A administração competente e a prestação de contas aliadas a uma política de transparência podem gerar valor e se tornar um diferencial competitivo para a empresa, pois sinaliza aos interessados que a empresa possui bons sistemas de gestão e controles internos adequados. No caso analisado da Sasazaki, uma empresa de capital fechado, sem a obrigação por lei de ser transparente, foi possível visualizar a importância e os resultados das boas práticas de governança corporativa na gestão e na relação com as demais partes interessadas.

A Sasazaki é uma empresa com atuação responsável que prima pelos valores éticos, preocupação com o meio-ambiente e com as futuras gerações. Procura pautar suas atividades pelo profissionalismo na gestão e pela transparência, por isso implantou um modelo de gestão transparente, focado nos princípios éticos da empresa, englobando os interesses de todas as partes.

A Sasazaki se preocupa com a sociedade e busca o crescimento sustentável, protegendo o meio-ambiente e investindo no social. Assim, adotando boas práticas de governança corporativa e fazendo da transparência na gestão e da prestação de contas os pilares da administração da empresa, não visam adotar uma série de regras impostas ou seguir uma nova onda da administração, mas sim prover uma empresa mais justa que engloba os interesses das diversas partes desse complexo sistema: funcionários, acionistas, fornecedores, sociedade e estado.

A governança corporativa proporcionou a Sasazaki uma melhora da imagem institucional da empresa no mercado e valorização do seu patrimônio intangível, ou seja, sua marca, refletindo diretamente sobre o valor de suas ações e da empresa como um todo.

Contudo, a Sasazaki é uma exceção. A maioria das empresas brasileiras não possui uma gestão profissionalizada, cabendo ao fundador a maior parte das decisões. Sendo assim, a administração acaba atendendo somente os interesses do dono, prejudicando a avaliação da empresa e a captação de recursos. Isso ocorre na grande maioria das empresas brasileiras, pois grande parte dos empresários ainda prefere ser dono de uma propriedade pequena, mas que é sua, do que ser dono de parte de uma propriedade maior e ter que dividir o controle com outras pessoas, ou seja, há em todo esse contexto um problema de natureza cultural.

As iniciativas de governança corporativa implementadas no Brasil, citadas a cima, visam combater esse problema, estimulam a abertura de capital e aplicação de recursos em renda variável e visam que o setor privado se autofinancie como nos Estados Unidos e em outros países que possuem um mercado de capitais pungente.

Através da governança corporativa as empresas possuem um moderno sistema de gestão de alta administração, o Presidente e os seus sócios-proprietários podem

profissionalizar as empresas e controlar de modo efetivo o seu patrimônio, podendo tomar assento nos Conselhos e delegar as responsabilidades do dia a dia a profissionais contratados, podendo se afastar de seus afazeres sem perder o efetivo controle da empresa.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, ELISMAR; GIACOMETTI, Celso; Gusso, Eduardo. **GOVERNANÇA CORPORATIVA UM MODELO BRASILEIRO**. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda, 2008.

BNDS. Disponível em:
<http://www.fundoamazonia.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf>. Acesso em: 15 maio de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **OS NOVOS PARADIGMAS: COMO AS MUDANÇAS ESTÃO MEXENDO COM AS EMPRESAS**. São Paulo. Editora Atlas S. A. – 2 ed. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CPFL. Disponível em:
<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/cpfl/patrocinador_296193.shtml>. Acesso em: 15 setembro de 2010.

DAWEL, George. **A segurança da informação nas empresas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2005.

FERREIRA, Fernando Nicolau Freitas. **Segurança da Informação**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2003.

GERDAU. Disponível em:
<<http://www.gerdau.com.br/relatoriogerdau/2004/port/governanca.asp>>. Acesso em: 15 setembro de 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em:
<<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>>. Acesso em: 15 maio de 2010.

LAUDON, Kenneth C. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

POLLONI, Enrico Giulio Franco. **Administrando sistemas de informação**. São Paulo: Futura, 2000.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. GOVERNANÇA CORPORATIVA, DESEMPENHO E VALOR DA EMPRESA NO BRASIL. São Paulo. 2002

STEINBERG, Hebert. **A DIMENSÃO HUMANA DA GOVERNANCA CORPORATIVA: PESSOAS CRIAM AS MELHORES E PIORES PRATICAS.** São Paulo. Editora Gente - 2 ed, 2003.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **MUDANÇA ORGANIZACIONAL: APROFUNDANDO TEMAS ATUAIS EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.** São Paulo. Editora Atlas S. A., 1995.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO SOBRE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A) FICHA TÉCNICA

CNPJ:

NOME DA ORGANIZAÇÃO:

RAZÃO SOCIAL:

NÚMERO DE COLABORADORES:

NOME DO PRESIDENTE / DIRETOR GERAL/ CEO:

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

E-MAIL:

SETOR QUE A EMPRESA PERTENCE:

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

CONFIGURAÇÃO SOCIETÁRIA DA EMPRESA:

3º setor (Associação / Fundações)

Cooperativa (Ltda ou não)

Limitada

Outros

S/A de Capital Aberto

S/A de Capital Fechado

CARACTERIZAÇÃO DO CONTROLE SOCIETÁRIO:

Estatal (governo concentra a maior parte do direito de controle)

Familiar/Multifamiliar (uma ou mais famílias que concentram a maior parte do direito de controle)

Pulverizado (maior acionista com menos de 20% do capital total e um mínimo de 50 sócios)

Outros (Compartilhado – poucos sócios concentram a maior parte do direito de controle)

Subsidiária da empresa multinacional (matriz nacional)

Subsidiária da empresa multinacional (matriz estrangeira)

B) QUESTIONÁRIO

1. A empresa possui acordo societário ou outros documentos que formalizem as relações entre os sócios (Acordos)?

Sim [**responder de 1.1 até 1.3**]

Não [**ir para questão 2**]

Não, pois a empresa apresenta apenas um sócio [**ir para questão 2**]

Se sim:

1.1. Quais os principais objetivos do acordo?

Garantir um plano de sucessão

Garantir a perenidade da empresa

Disciplinar a entrada e saída de sócios

1.2. Os Acordos prevêem critérios para a destinação dos lucros?

- Sim
 Não

1.3. Os Acordos prevêem regras estabelecendo quorum mínimo qualificado para a tomada de decisões relevantes pelos sócios?

- Sim
 Não

2. Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas?

- Sim
 Não

3. O planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de partes interessadas além dos sócios?

- Sim
 Não

Se sim:

3.1. Indique quais partes interessadas foram consideradas:

- Empregados
 Clientes
 Fornecedores
 Comunidades
 Meio ambiente

4. Existe um conselho de administração formalmente estabelecido e em funcionamento? (não se refere a conselho consultivo)

- Sim [**responder de 4.1 até 4.10**]
 Não [**ir para questão 5**]

Se sim:

4.1. Os papéis do conselho de administração e da diretoria executiva são formalmente distintos?

- Sim
 Não

4.2. O presidente do conselho de administração e o presidente da diretoria executiva (CEO) são pessoas diferentes?

- Sim

Não

4.3. O presidente da diretoria executiva (CEO) é membro do conselho de administração?

Sim

Não

4.4. Existem comitês do conselho de administração formalizados?

Sim **[responder 4.4.1]**

Não **[ir para questão 4.5]**

Se sim:

4.4.1 Quais comitês?

(mais de uma opção possível)

Auditoria

Remuneração

Governança

Outros

4.5. Quantos membros esse conselho de administração possui?

até 4

de 5 a 9

de 10 a 11

acima de 11

4.6. Qual o número de conselheiros externos não familiar?

0

1

2 a 4

5 a 9

acima de 9

4.7. Qual a frequência das reuniões do conselho de administração?

mais de 1 por mês

mensal

bimestral

trimestral

semestral

anual

4.8. É feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros anualmente?

Sim

Não

4.9. A empresa utiliza, mesmo que informalmente, a assessoria de especialistas externos para auxiliar o conselho de administração em questões relevantes?

- Sim [**responder 4.10.1**]
 Não [**ir para questão 5**]

Se sim:

4.9.1. Quais tipos de assessorias?

(mais de uma opção possível)

- Finanças
 Jurídica
 Estratégica
 Outros

4.10. A companhia divulga a remuneração do Conselho e Administração e a remuneração de sua Diretoria separadamente, em dois blocos?

- Sim
 Não

5. Existe plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva (CEO)?

- Sim [**responder 6.1**]
 Não [**ir para questão 7**]

Se sim:

5.1. Existe plano de sucessão formalizado para os demais diretores?

- Sim
 Não

6. A empresa possui auditoria interna?

- Sim [**responder 7.1**]
 Não [**ir para questão 8**]

Se sim:

6.1. A auditoria interna se reporta diretamente ao conselho de administração?

- Sim
 Não

7. A empresa prepara e publica relatório anual?

- Sim [**responder 7.1 a 7.3**]
 Não [**ir para questão 8**]

Se sim:

7.1. A empresa divulga relatório anual às suas principais partes interessadas (*stakeholders*)?

- Sim

Não

7.2. A empresa publica relatório anual na Internet?

Sim

Não

7.3. O relatório anual contém:

(assinale todas as alternativas que se aplicam)

Mensagem de Abertura escrita pelo presidente do conselho de administração ou da diretoria

Demonstrações Financeiras

Parecer de auditoria independente

Práticas de Governança Corporativa

Participações e remuneração dos conselheiros e diretores

Informações de ordem socioambiental

8. A empresa tem website?

Sim [**responder 8.1**]

Não [**ir para questão 10**]

Se sim:

8.1. Os dados publicados incluem:

(assinale todas as alternativas que se aplicam)

história

composição societária

princípios e valores

práticas adotadas de governança corporativa

9. A empresa possui sistemas de controles internos?

Sim [**responder 9.1**]

Não [**ir para questão 10**]

Se sim:

9.1. Descrição dos controles internos:

(mais de uma opção possível)

Administrativos/Financeiros

Recursos Humanos

TI-Tecnologia da Informação

Alçadas

Estratégicos

Normatização e padronizações de processos

Outros

10. A empresa publica demonstrações financeiras?

- Sim
- Não

10.1. As demonstrações financeiras da empresa são auditadas por auditoria externa independente?

- Sim **[responder de 10.2 e 10.4]**
- Não **[ir para questão 11]**

Se sim:

10.2. Os pareceres são publicados juntamente com as referidas demonstrações financeiras?

- Sim
- Não

10.3. Recebeu parecer da auditoria independente sem ressalvas nos últimos 5 anos?

- Sim
- Não

10.4. A auditoria externa independente se reporta ao conselho de administração?

- Sim
- Não

11. A empresa dispõe de conselho fiscal em funcionamento?

- Sim
- Não **[ir para questão 12]**

Se sim:

11.1. A maioria dos membros é indicada pelos sócios controladores?

- Sim
- Não

12. A empresa possui código de conduta por escrito e aprovado pelo conselho de administração?

- Sim
- Não

C) QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO – CONTROLE SOCIETÁRIO

Preencher apenas as questões correspondentes ao tipo de controle societário assinalado na Ficha Técnica, item “Caracterização do Controle Societário”

FAMILIAR/MULTIFAMILIAR

13. A empresa possui conselho de família instalado?

- Sim
 Não

14. A empresa possui conselheiros de administração que são familiares (ou que são relacionados à família)?

- Sim
 Não

Se sim:

14.1. Quantos?

- 0
 1
 2 a 4
 5 a 9
 acima de 9

15. Existem regras claras para a contratação de familiares na empresa?

- Sim
 Não

ESTATAL

16. Quantos conselheiros de administração foram indicados pelo governo?

- 0
 1
 2 a 4
 5 a 9
 acima de 9

17. Para nomear membros do conselho de administração e presidência da diretoria executiva (CEO) é utilizado processo profissional e independente?

- Sim
 Não

18. O presidente do conselho de administração faz parte do grupo de controle?

- Sim
 Não

SUBSIDIÁRIA

19. O presidente do conselho de administração faz parte do grupo de controle?

- Sim
- Não
- Não se aplica, pois não há conselho de administração

PULVERIZADO

20. Empréstimos em favor do controlador, administradores (conselho de administração e diretoria) e outras partes relacionadas são proibidos no estatuto social? (no caso de bancos, a legislação do Bacen é suficiente para responder “Sim”)

- Sim
- Não

21. Informar o maior percentual do capital votante detido por um sócio

- até 2,5%
- de 2,5% a 5%
- de 5% a 10%
- de 10% a 20%

COMPARTILHADO

22. Há participação de investidor institucional no capital da empresa?

- Sim [**responder 23.1**]
- Não
- Não se aplica, pois não há conselho de administração

Se sim:

22.1. O perfil do investidor é:

(mais de uma opção possível)

- Fundo de pensão nacional
- Fundo de pensão estrangeiro
- Fundo de *private equity* ou *venture capital*
- Outros

23. O presidente do conselho de administração faz parte do grupo de controle?

- Sim
- Não

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.