

# **GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**por**

**Letícia Schmidt Buzatti  
Thaís Bevilaqua Pedroso**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis,  
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito  
parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Tania Moura da Silva**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2007**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Ciências Contábeis**

A comissão Examinadora, abaixo assinada,  
Aprova o TCCC

**GOVERNANÇA CORPORATIVA**

elaborada por  
**Letícia Schmidt Buzatti  
Thaís Bevilaqua Pedroso**

como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel  
em Ciências Contábeis

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Prof.<sup>a</sup>. TANIA MOURA DA SILVA**  
(Orientadora)

**Prof.<sup>a</sup> SÉLIA GRABNER.....(UFSM)**

**Prof. GILBERTO BRONDANI.....(UFSM)**

Santa Maria, 01 de Agosto de 2007

Agradecemos aos nossos pais e a todos que estiveram conosco nessa jornada.

Há homens que lutam um dia e são bons  
Há os que lutam vários dias, e são melhores  
Há os que lutam anos, e são magníficos  
E há os que lutam a vida inteira  
Estes são imprescindíveis.

Bertold Brech

Que sejamos imprescindíveis!

## **RESUMO**

Trabalho de Graduação em  
Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GOVERNANÇA CORPORATIVA**

AUTORAS: Leticia Schmidt Buzatti e Thaís Bevilaqua Pedroso

ORIENTADORA: Tânia Moura da Silva

Data e local de defesa: Santa Maria, 08 de agosto de 2007.

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de analisar a evolução da implantação da governança corporativa em empresas S/A na cidade de Santa Maria. Para isso, partiu-se do trabalho de conclusão de curso das acadêmicas Avani Rubin Durlo e Lizandra Carina da Silva Falcão, realizado em 2004. Como fundamentação dessa pesquisa foram realizadas entrevistas com 19 empresas S/A de Santa Maria onde as mesmas foram questionadas sobre a implantação da governança corporativa. A partir dos dados coletados foi feita uma análise, na qual concluiu-se que a expectativa de obtenção de resultados satisfatórios na evolução da governança corporativa nas empresas de Sociedade Anônima de Santa Maria veio a se confirmar pelo aumento do número de empresas que passaram a adotá-la, porém verificou-se que esta evolução se deu mais nas empresas de âmbito nacional e internacional do que pelas empresas locais

Palavras-chave: Governança Corporativa, Sociedades Anônimas, Transparência Empresarial.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Taxa média de crescimento de ações com Índice de Governança Corporativa Diferenciada – IGC .....	43
TABELA 2 - Comparação entre os percentuais dos anos de 2004 e 2007 .....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - Comparação IGC e IBOVESPA .....	44
GRÁFICO 02 - Empresas Entrevistadas .....	47
GRÁFICO 03 - Ramo de Atividade.....	48
GRÁFICO 04 - Porte das Empresas .....	48
GRÁFICO 05 - Auditorias .....	49
GRÁFICO 06 - Implantação de Governança Corporativa em 2004.....	51
GRÁFICO 07 - Implantação de Governança Corporativa em 2007.....	52
GRÁFICO 08 - Governança Corporativa em 2004 .....	52
GRÁFICO 09 - Governança Corporativa em 2007 .....	53
GRÁFICO 10 - Qualificação dos Funcionários em 2004 .....	53
GRÁFICO 11 - Qualificação dos Funcionários em 2007 .....	54
GRÁFICO 12 - Acesso as Informações em 2004.....	54
GRÁFICO 13 - Acesso as Informações em 2007 .....	55

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1-Organograma funcional do Sistema Financeiro Nacional.....35



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Companhias listadas no Novo Mercado .....	39
QUADRO 2 - Companhias no nível 1 (um) de Governança Corporativa.....	40
QUADRO 3 - Companhias no nível 2 de Governança Corporativa .....	41

## LISTAS DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Relação das Empresas visitadas.....	61
APÊNDICE B - Modelo da Ficha de Entrevista .....	62

## SUMÁRIO

<b>1- INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	14
<b>2.1- Definição de Governança Corporativa</b> .....	14
<b>2.2- Surgimento da Governança Corporativa</b> .....	14
<b>2.3- Comparações entre os sistemas de Governança Corporativa</b> .....	15
<b>2.4- Governança Corporativa no Brasil</b> .....	16
<b>2.5- Criação do IBGC</b> .....	18
<b>2.6- Responsabilidade Social Empresarial</b> .....	19
<b>2.7- Transparência no Mercado</b> .....	22
<b>2.8- Ética Empresarial</b> .....	24
<b>2.9- A luta contra a Corrupção</b> .....	27
<b>2.10-Competitividade e Sustentabilidade</b> .....	29
<b>2.11- Conselho de Administração</b> .....	30
<b>2.12- Criação da BOVESPA</b> .....	34
2.12.1- Início da BOVESPA.....	36
<b>2.13- Novo Mercado</b> .....	37
2.13.1- Níveis diferenciados de Governança Corporativa N1 e N2 .....	39
2.13.1.1- Nível 1 .....	40
2.13.1.2- Nível 2 .....	41
<b>2.14- IGC e IBOVESPA</b> .....	42
<b>3- METODOLOGIA</b> .....	45
<b>3.1 - Coleta e análise dos dados</b> .....	46
<b>4- ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	47
<b>5- CONCLUSÕES E SUGESTÕES</b> .....	58
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	59

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças na economia vêm ocorrendo em larga escala desde o início da ascensão da globalização. A busca de informações transparentes está cada vez mais priorizada e a preocupação com a estabilidade global tem-se mostrado presente na atual sociedade.

As empresas passam a estruturar-se de maneira diferenciada buscando aprimorar sua eficiência e competitividade tornando possível alcançar mercados globais.

O sistema de Governança Corporativa e suas boas práticas têm por finalidade aumentar o valor da entidade, facilitando seu acesso ao crédito, conferir transparência às suas ações além de contribuir para a perenidade da empresa encaixando-se perfeitamente nas necessidades do mercado.

A partir dos anos 90, profundas mudanças começaram a ocorrer na economia em decorrência do processo de globalização. E essas mudanças afetaram profundamente a estrutura das empresas, que, antes, com controle e administração concentrados, passaram a se reestruturar, atuando agora com a participação dos investidores e a fragmentação do controle e foco na eficiência e na transparência de gestão.

Desta forma, as empresas passaram a buscar mecanismos para atuar de forma diferenciada no mercado, aumentando seu valor e sua competitividade.

É a partir dessas novas exigências de mercado que a governança corporativa começou a tomar forma.

Além de contribuir para a transparência das informações, a governança corporativa, através de seu conjunto de práticas, também aumenta o valor da empresa e facilita o seu acesso ao capital. É por essas razões que o interesse pela governança corporativa e sua implantação vem aumentando cada vez mais no Brasil e no mundo.

Hoje, diferente do que ocorria no passado, a governança corporativa não está mais restrita somente às grandes empresas e às grandes cidades, podendo ser utilizada por todas as que desejarem usufruir seus benefícios.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da governança corporativa, bem como verificar a sua evolução nas empresas S/A da

cidade de Santa Maria, consideradas no trabalho de graduação das acadêmicas Avani Rubin Durlo e Lizandra Carina da Silva Falcão.

Para isso, torna-se importante a verificação do conhecimento e interesse neste novo mercado de decisões e transparência para posterior adaptação e aceitação. Pois com a governança corporativa a empresa fica com suas transações expostas para todos que tiverem interesse de saber como está o andamento da organização. Isto vale para acionistas, presidente e investidores, também fornecedores, funcionários, clientes, credores e qualquer um que se interessar.

Este trabalho mostra a definição de governança corporativa e seu surgimento no Brasil, em seguida uma comparação entre os sistemas de governança corporativa, a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Tem-se, também, uma explanação sobre assuntos como responsabilidade social empresarial, transparência de mercado, ética empresarial, a luta contra a corrupção, competitividade e sustentabilidade, conselho de administração, criação da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), dos níveis da BOVESPA e comparação entre os Índices de governança corporativa (IGC) e Índices da bolsa de valores de São Paulo (IBOVESPA).

Assim, foi aplicado um questionário para a obtenção de resultados pertinentes à verificação da evolução da governança corporativa nas empresas entrevistadas anteriormente pelas acadêmicas Avani Rubin Durlo e Lizandra Carina da Silva Falcão.

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos, contendo revisão bibliográfica, para dar embasamento ao trabalho, metodologia aplicada, análise dos resultados obtidos e por fim são apresentadas conclusões com as respectivas sugestões.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Surgimento da governança corporativa**

O movimento pela governança corporativa teve seu início em meados das décadas de 80 nos EUA, mas estava restrito a trabalhos acadêmicos e a um pequeno grupo de investidores institucionais que estavam estudando os sistemas de controle das grandes empresas listadas na bolsa de valores.

No final da década de 80, ocorreram escândalos financeiros em empresas nos EUA e na Inglaterra. Esses episódios levaram os acionistas e os proprietários do capital, a buscarem maiores garantias de que seus investimentos seriam geridos de forma adequada. Segundo Lodi (2000), o movimento da governança corporativa ganhou mais força a partir dos anos 90, em decorrência das especificidades das administrações de fundos de pensão que sentiam uma necessidade de maior segurança nos investimentos realizados com dinheiro dos mutuários, os quais caracterizavam-se, na grande maioria, como acionistas minoritários e que sofriam com a falta de informações objetivas e transparentes para orientar suas decisões de investimentos.

Desta forma, tendo em vista a urgência de haver transparência nas informações prestadas pelas companhias a seus usuários, a governança corporativa ganhou mais força e destaque.

### **2.2 Definição de governança corporativa**

Conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, tem-se que governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são monitoradas, o que envolve a relação entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da empresa, facilitar o seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Outra definição de governança corporativa é dada pelo especialista no assunto Steinberg, (2003, p.18):

Na definição usual, constitui o conjunto de práticas e relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital. Já existe consenso sobre o fato de que quanto maior o valor da empresa, mais facilmente se externa cidadania e o envolvimento dos Stakeholders (públicos de interesse). Há quem resuma tudo isso numa frase: criar um ambiente de controle, dentro de um modelo balanceado de distribuição do poder.

Já, Lameira (2001), diz que se define governança corporativa, com propriedade, nos meios acadêmicos, como um conjunto de mecanismos econômicos e legais que são alterados por processos políticos, objetivando melhorar a proteção dos direitos dos acionistas e credores (investidores de uma forma geral) em uma sociedade.

O mesmo autor (2001, p. 45) também diz que a governança corporativa, na sua mais ampla concepção, deixa de ser apenas o sistema que permite aos acionistas controladores a administração estratégica da companhia e o controle dos executivos da empresa, e passa a ser, num sentido mais amplo, a prática da administração das relações entre os acionistas, majoritários e minoritários, credores, executivos ou administradores e demais interessados.

Para La Porta et al. (2000), governança é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos gestores, acionistas e controladores da empresa.

São diferentes definições, mas que se complementam e dão a ampla visão do significado de governança corporativa.

### **2.3 Comparação entre os sistemas de governança corporativa**

Existem, à nível mundial, diversos sistemas de governança corporativa. A diferença entre os sistemas está basicamente no tipo de instituição que atuam como principais financiadores das empresas.

Nos Estados Unidos e Reino Unido há um sistema legal que garante maior proteção relativa aos acionistas do que aos credores, fomentando o mercado de capitais. Na Alemanha, os credores possuem mais direitos do que nos EUA, porém

os direitos dos acionistas são mais fracos, pois o sistema se caracteriza pelos grandes investidores (grandes acionistas e bancos), mas com baixa participação de pequenos acionistas no mercado. Já o Japão possui tanto grandes investidores de longo prazo, quanto um mercado de pequenos investidores desenvolvido (LA PORTA, 2000).

Conforme Allen e Galé (2000), nos Estados Unidos e Reino Unido os sistemas de governança corporativa são concentrados no mercado, já a Alemanha e Japão são centradas nos bancos. Outra forma de comparação pode ser feita pelas diferenças de direitos dos investidores, isto é, pela eficácia da proteção legal oferecida aos fornecedores de recursos. Algumas empresas devido à sua reputação no mercado de capitais ou ao otimismo excessivo dos investidores, conseguem captar recursos sem oferecer qualquer poder aos investidores, porém na maioria das vezes, as empresas têm que conceder poder aos investidores em troca de recursos.

Desta forma, segundo Shleifer e Vishny (1997, p. 739):

Uma combinação de proteção legal aos investidores e uma certa concentração da propriedade são elementos essenciais e complementares de um bom sistema de Governança Corporativa e a chave para uma comparação entre os sistemas de governança.

Na maior parte do mundo, a proteção legal aos investidores é muito menos eficaz, tanto por causa da ausência de leis apropriadas, quanto pela fragilidade do sistema judiciário em fazer cumprir a lei.

Segundo Pagano et al. (1998, p. 28), "como consequência, as empresas continuam controladas pelas famílias, e, mesmo em países ricos como a Itália, têm dificuldade em levantar recursos externos, financiando a maior parte do seu investimento".

Em suma, o Estado tem o poder de atuar de forma direta no aprimoramento da estrutura de governança corporativa das empresas.

## **2.4 Governança corporativa no Brasil**

A partir da década de 90, com a abertura econômica e o impacto da globalização, o modelo empresarial brasileiro começa a passar por um momento de transição. De oligopólios, empresas de controle e administração exclusivamente



familiar e controle acionário definido e altamente concentrado, se está caminhando para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão.

Há vários fatores de pressão a favor dessas mudanças estruturais:

- As privatizações;
- O movimento internacional de fusões e aquisições;
- O impacto da globalização;
- Necessidades de financiamento, e conseqüentemente o custo do capital;
- A postura mais ativa de atuação dos investidores institucionais nacionais e internacionais.

Como conseqüência do processo de abertura da economia, iniciado há pouco mais de uma década, o Brasil hoje é cada vez mais globalizado, e é nesse ambiente que a governança corporativa está tomando forma e florescendo nas empresas brasileiras.

A governança corporativa brasileira apresenta as seguintes características, segundo pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

- Estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto (ordinárias) e alto índice de emissão de ações sem direito a voto (preferenciais), com uma ausência quase total de empresas com estruturas de propriedade pulverizadas. Assim o principal conflito de agência, no país, se dá entre acionistas controladores e minoritários devido à alta concentração da propriedade (posse de ações) e do controle (tomada de decisões) das companhias, aliada a baixa proteção legal dos acionistas.
- Empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos investidores alinhados por meio de acordo de acionistas para resolução das questões relevantes. A emissão de ações preferenciais atua como o principal mecanismo de separação entre a prosperidade e controle das companhias, permitindo aos acionistas manterem o controle com uma participação menor no capital da empresa e, conseqüentemente, aumentando o incentivo para expropriação da riqueza dos pequenos investidores.
- Presença de acionistas minoritários pouco ativos, ou seja, muitos controladores são, de fato, acionistas minoritários das empresas controladas, por não

possuírem a maioria do capital social da empresa, gerando uma combinação de muito poder com base na alocação de recursos próprios na empresa, diminuindo os benefícios de se ter um acionista controlador.

- Alta sobreposição entre propriedade e gestão, com os membros do conselho representando os interesses dos acionistas controladores, reduzindo a possibilidade de uma postura ativa e independente dos conselhos, que é necessária para o cumprimento de suas atribuições legais de fixação da orientação geral dos negócios e fiscalização da gestão dos executivos em prol de todos os acionistas.
- Pouca clareza na divisão dos papéis entre conselho e diretoria, principalmente nas empresas familiares, pois na maioria das vezes os conselheiros não são profissionais, sendo indicados pelo controlador por laços familiares ou pessoais, prejudicando a qualidade da análise das questões estratégicas da companhia.
- Escassez de conselheiros profissionais no Conselho de Administração, já que a maioria dos membros do conselho é composta por pessoas externas às empresas, mas não profissionais, resultando em baixa quantidade de informações sobre a empresa e na presença de conflitos de interesses pela defesa de algum acionista em específico.
- Remuneração dos conselheiros como fator pouco relevante, o que acarreta falta de motivação para um melhor desempenho do conselho.
- Estrutura informal do Conselho de Administração, com ausência de comitês para tratamento de questões específicas, como auditoria e sucessão (IBGC).

## **5 Criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.**

Fundado em 27 de novembro 1995, sendo uma entidade sem fins lucrativos, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC foi o primeiro órgão criado no Brasil com foco específico em governança corporativa. Sendo considerado nacional e internacionalmente como um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de governança corporativa no país, pelo reconhecimento e disseminação da importância das boas práticas e pelo crescente interesse das empresas brasileiras em se fortalecer por meio da adoção das mesmas. Dentre suas iniciativas e esforços neste campo destacam-se a elaboração e revisão do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

### Objetivos do IBGC:

- Ser no Brasil um importante centro de debates sobre assuntos relativos à governança corporativa;
- Formar profissionais qualificados para atuação em conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros;
- Estimular a capacitação profissional de acionistas, sócios quotistas, diretores, administradores, auditores, membros de conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros, de forma a que os mesmos aprimorem as práticas de governança corporativa de suas empresas;
- Treinar e orientar as atividades de conselhos de administração, fiscal, consultivo e outros de empresas e instituições que pretendam implantar sistemas de excelência em governança corporativa;
- Divulgar e debater idéias e conceitos de governança corporativa, acompanhando e participando, com independência, de instituições que tenham propósitos afins, em âmbito nacional e internacional;
- Contribuir para que as empresas adotem transparência, prestação de contas (*accountability*) e equidade como diretrizes fundamentais ao seu sucesso e continuidade (IBGC).

## 2.6 Responsabilidade social empresarial

Até meados do século passado não era esperado que as empresas fizessem algo que ultrapassasse suas funções básicas como a fabricação de bons e confiáveis produtos, prestação de bons serviços a preços justos, pagamento de salários compatíveis para os funcionários, e manter-se com suas obrigações fiscais em dia. As empresas eram comparadas a ilhas estagnadas na sociedade.

Hoje a realidade mudou consideravelmente. As empresas, para conquistarem seu espaço na sociedade, precisaram sair de seus casulos e arregaçar as mangas, com o intuito de colaborar para a construção de uma vida melhor à sociedade.

Ora pressionadas por uma nova visão do consumidor, que esta cada vez mais exigente não só em relação à qualidade e preço do produto ou serviço, como também, com a participação das empresas no desenvolvimento da sociedade e na preservação do meio ambiente, ora despertadas para a realidade do mundo que as

cerca. As empresas estão tendo que assumir sua parcela de responsabilidade com o objetivo de fazer a diferença no ambiente que estão inseridas.

A essas mudanças foi dado o nome de responsabilidade social. Que, nada mais é do que fazer cumprir os desafios existentes em nosso país e não fechar os olhos para questões que estão além das empresas e os limites da rede de negócios, como, por exemplo, o respeito para com a diversidade, a preservação do meio ambiente, as diferenças sociais, a qualidade da educação e da saúde.

Em edição realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) sobre ação social das empresas, divulgada no primeiro semestre do ano de 2005, é demonstrada a mudança de postura das empresas. Conforme o estudo, houve um crescimento significativo na proporção de empresas brasileiras que realizam ações sociais em benefício das comunidades no período entre 2004 e 2005. A participação empresarial na área social passou de 59% para 69%, aumentando 10 pontos percentuais. O número de empresas que atuam voluntariamente é de aproximadamente 600 mil, sendo que somente em 2004, elas aplicaram cerca de R\$ 4,7 bilhões, o que correspondia a 0,27% do Produto Interno Bruto (PIB) naquele ano.

Reforçando esta mudança de postura das empresas brasileiras, outro ponto a acrescentar é a crescente demanda por transparência, que está sendo fundamental para qualquer processo de gestão responsável socialmente. Companhias estão buscando, cada vez mais, certificados relacionados aos temas de responsabilidade social, qualidade e adequação ambiental.

Bons resultados estão emergindo devido às iniciativas sociais. Ações importantes que contribuem para solucionar os desafios da sociedade provam ter eficiências quando focadas em áreas específicas ao invés de dispersas em iniciativas pontuais em diferentes setores. O ser humano sendo reconhecido como protagonista das transformações e agente de mudança é a grande diferença. Por mais que os resultados das ações de responsabilidade tragam diversos benefícios sociais, a maioria das empresas brasileiras quando se encontram frente a um sinal de crise, acabam reduzindo suas prioridades na atuação social, quando na verdade esses desafios sociais tendem a crescer e a se agravar.

É preciso mudar a postura da visão imediatista e começar a pensar a longo prazo, comprometendo-se com o a sustentação do desenvolvimento. Afinal, a empresa que ignora a responsabilidade social está fechando os olhos para o futuro (LOVATELLI, 2005).

Considerando que a responsabilidade social empresarial tem como objetivo propiciar a sustentabilidade dos negócios, analisando todos os públicos de interesse com quem a empresa interage, torna-se fácil perceber a conexão existente entre governança corporativa e responsabilidade social empresarial. É ainda mais evidente essa ligação quando se observam os quatro princípios que norteiam as boas práticas de governança:

- **Transparência:** mais do que informar, é preciso demonstrar vontade de informar, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea franca e rápida, resulta num clima de confiança, tanto internamente, quanto na relação da empresa com terceiros.
- **Prestação de contas (*Accountability*):** Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação através de mecanismos adequados e sistematizados.
- **Equidade:** tratar a todos os *stakeholders* (públicos de interesse) de forma igualitária sem práticas que levem à discriminação.
- **Responsabilidade corporativa:** Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a empresa atua (GRUPEMEF, 2006).

A governança corporativa através de suas boas práticas contribui para que a empresa consiga estabelecer credibilidade frente ao mercado, atrair capital, valorizar suas ações e ter bons fornecedores para diferenciar o atendimento junto aos seus clientes.

Não se tratando apenas de mero cumprimento de regulamentos, a governança relaciona-se com a qualidade de atitude e valores, no mais puro sentido humano. Esse é o sentido pelo qual a boa governança está alinhada aos pensamentos e interesses dos acionistas, controladores e todos os públicos de interesse.

Conforme o superintendente de desenvolvimento da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC), Roberto Gonçalves, os conceitos de responsabilidade social e governança corporativa se fundem, pois ambos partem do princípio de transparência e do acesso

à informação aos *stakeholders*. Segundo ele, a relação entre empresa e sociedade é a cada dia mais valorizada pelos analistas (GRUPEMEF, 2006).

Para Steinberg (2003, p. 62), “Os investidores querem saber como a empresa lida com todos os envolvidos direta e indiretamente com ela”.

Em suma, a governança corporativa relaciona-se com a responsabilidade social empresarial, pois ambas buscam, no ambiente de gestão de negócios, estabelecer relações com os múltiplos atores sociais, caracterizadas pela transparência e preocupadas em sempre considerar os impactos inerentes a essas relações. Buscam a construção de uma sociedade justa e equilibrada, a partir da observância das demandas e respeito às necessidades de todos os públicos de interesse.

## **2.7 Transparência no mercado**

Atualmente, para uma maior confiança por parte dos investidores torna-se necessária a transparência das informações nos mercados. A investigação, participação, e julgamento são ferramentas decisivas para assegurar a transparência, eficiência, equitatividade e segurança dos mercados.

Segundo pesquisa realizada pela Internet com 150 altos executivos de todo o mundo, conduzida pela *Economist Intelligence Unit* (o braço de pesquisas da revista inglesa *The Economist*) e patrocinada pela empresa de auditoria KPMG entre junho e julho de 2002, apontou que a governança corporativa está entre as três principais preocupações das empresas de 46% dos entrevistados - sendo prioridade absoluta para 14% das organizações (STEINBERG, 2003, p. 32).

A atitude de transparência na prestação de informações favorece o poder dos participantes do mercado para gerar pressões favoráveis a práticas que garantem a solidez e segurança do sistema financeiro. A disciplina no mercado ainda é condição necessária para a promoção da estabilidade de longo prazo das instituições.

A transparência sendo uma preocupação fundamental está diretamente ligada à imparcialidade e eficiência dos mercados. Incentiva uma participação maior nos mercados, ao proporcionar proteção aos investidores, aumentando sua liquidez. Este aumento em liquidez, por sua vez, aumenta a eficiência do mercado.

De maneira oposta, ao reduzir os efeitos da fragmentação do mercado e ao aumentar a eficiência na fixação de preço, a transparência também promove a

imparcialidade dos mercados. Além disso, os mecanismos tradicionais de transparência dependem dos informes de negociações. À medida que o nível de negociação direta não intermediada, ou seja, de instituição para instituição, foi crescendo, aumentou a preocupação com a diluição da eficácia desses mecanismos tradicionais de transparência.

A falta de transparência das informações é um dos fatores que mais abalam a motivação. Uma pesquisa, realizada por empresa de Recursos Humanos, que realiza consultoria especializada em *executive search*, para avaliar o que mais satisfaz e o que mais desagrada os executivos nas organizações mostrou que dos 2.314 participantes - presidentes, diretores e gerentes de todas as regiões do País, com idade de 30 a 45 anos e de ambos os sexos - 48% indicaram que a falta de transparência e de informações são a principal causa de insatisfação com a organização na qual atuam. A questão aparece em primeiro lugar, à frente das condições de desenvolvimento de carreira, indicada como o segundo principal fator de insatisfação, seguida pela remuneração. Em quarto lugar, incomodando quase tanto quanto o salário ruim aparece a falta de respeito com as pessoas (GAZETA MERCANTIL, 2006).

Conforme Steinberg (2003, p. 34):

As empresas que quiserem se modernizar precisarão buscar sempre mais equidade na relação com todos os seus públicos. Crescentemente, os consumidores têm preferido produtos éticos, oferecidos por empresas que demonstram, sem demagogia, real preocupação com as questões sociais. Paralelamente, cada vez mais o mercado de capitais exige boa governança corporativa para liberar recursos.

Segundo estudo realizado pela BOVESPA e relatado pela superintendente-executiva Maria Helena Santana, na 4.<sup>a</sup> Mesa Redonda de Governança Corporativa da Ásia, no ano de 2002, as ações passaram a valer mais em resultado do aumento da transparência (Estado de S. Paulo, 2002).

As preocupações com as boas práticas de governança corporativa são visíveis e não se restringem apenas ao ambiente interno das empresas, mas já direcionando decisões de negócios no mercado de capitais, abrindo caminho para o posicionamento sem dimensões estratégicas para as organizações.

## 2.8 Ética empresarial

O conjunto de regras de conduta humana considerado como válido, ou seja, aquele que vem do berço, do ensinamento escolar, e que se aplica no relacionamento social e interpessoal, são indispensáveis para a boa convivência e para o sucesso pessoal e profissional.

O exercício da profissão, sob o aspecto ético, se caracteriza, fundamentalmente, pela forma correta como o indivíduo se posiciona na sociedade.

As mudanças sociais, impulsionadas pela constante evolução tecnológica, e a influência dos meios de comunicação, modificaram a maneira do homem conduzir conceitos morais, ocasionando, em alguns casos, o seu abandono, bem como da ética, sendo mais fácil a opção pelo simples e possível, que atendam interesses pessoais e profissionais, em detrimento à formalidade conceitual, ou seja, ao certo, ao correto, ao justo, que, quando não praticado, macula e desacredita socialmente uma profissão.

A empresa é compreendida como um motor para a renovação social e todas as organizações e os que nelas trabalham devem buscar aprender da ética empresarial o modo de atuação exigido a fim de que possam sobreviver, crescer e superar-se, evitando os defeitos anteriores e propondo valores adequados a esta reconstituição proposta.

Segundo Zoboli (2001,p.04):

Para um melhor desempenho ético nas organizações faz-se necessário:

- indagar pelos hábitos a serem adquiridos e ir forjando um caráter que permita deliberar e tomar decisões acertadas em relação às metas;
- averiguar os meios adequados e os valores a serem incorporados no desempenho desta atividade específica;
- determinar o fim específico da atividade organizacional que é responsável por sua legitimação social;
- identificar quais são os valores éticos da sociedade na qual está inserida a organização e quais os direitos que essa sociedade reconhece às pessoas.
- discernir que relação deve ocorrer entre as atividades e as organizações;

A insistência na qualidade ética leva, por juntamente, à qualidade em sentido mais amplo resultando em uma maior rentabilidade.

Conforme Lisboa (1997, p. 22):

A ética, enquanto ramo de conhecimento tem por objetivo o comportamento humano no interior de cada sociedade. O estudo desse comportamento, com o fim de estabelecer os níveis aceitáveis que garantam a convivência pacífica dentro das sociedades e entre elas, constitui o objetivo da ética.



A ética não é um valor acrescentado, mas intrínseco da atividade econômica e empresarial, pois esta atrai para si uma grande quantidade de fatores humanos e os seres humanos conferem ao que realizam, inevitavelmente, uma dimensão ética. A empresa, enquanto instituição capaz de tomar decisões e como conjunto de relações humanas com uma finalidade determinada, já tem desde seu início uma dimensão ética.

Uma ética empresarial não consiste somente no conhecimento da ética, mas na sua prática. E este praticar concretiza-se no campo comum da atuação diária e não apenas em ocasiões principais ou excepcionais geradoras de conflitos de consciência. Ser ético não significa conduzir-se eticamente quando for conveniente, mas o tempo todo.

Uma empresa com respeitabilidade tradicional pode sofrer um assédio instantâneo de um grupo de pressão.

Segundo Lodi (2000,p. 83), tem-se que:

A Shell/Dutch complicou-se com a polêmica sobre sua atuação no caso da plataforma de petróleo na Nigéria. Em 1999 a Roche da Suíça foi multada em U\$ 500 milhões nos Estados Unidos por fazer parte de um cartel mundial de vitaminas. Na mesma data a alemã Basf foi multada em U\$ 225 milhões. Uma subsidiária da Whirlpool, a indústria americana de eletrodomésticos, foi multada por um tribunal do Alabama em U\$ 580 milhões e apelou.

A ética deixou de ser um luxo e passou a ser necessidade. Deixou de se subordinar ao departamento jurídico e à ação de advogados para se tornar uma questão à parte. Ela se tornou uma atividade corporativa voltada para a reputação da companhia.

Outro exemplo do mesmo autor (2000, p. 109):

A Ethics Officer Association, que reúne diretores e gerentes exercendo funções de administradores de ética nas empresas, informa que todas as companhias da lista das 500 maiores da revista *Fortune* têm códigos de ética. Essa associação surgida em 1991 com 12 associados contava com 570 em 1999. Um associado importante é a Bolsa de Valores de Nova York, além da Honda, Sony e Siemens. Outra organização, o Institute of Business Ethics, estima que mais de 60% das 500 maiores empresas norte-americanas têm códigos de ética.

A empresa que busca somente os resultados ou as vantagens imediatas é suicida. A responsabilidade em longo prazo é uma necessidade de sobrevivência e neste aspecto a ética constitui um fator importante para os ganhos. Por si só, a ética não é condição para um bom negócio, mas o propicia.

Há inúmeras evidências que confirmam que a ética é extremamente importante nas relações empresariais. Utilizar padrões éticos desencadeia a realização de bons negócios a longo-prazo. Há estudos que indicam a veracidade dessa afirmativa, porém na maioria das vezes, as empresas e organizações reagem a situações de curto prazo. Bons negócios dependem do desenvolvimento e manutenção de relações de longo prazo e falhas éticas podem levar as empresas a perderem clientes e fornecedores importantes, dificultando o estabelecimento de parcerias, cada vez mais comum hoje em dia.

A Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDES), que teve seu início no ano de 1986 e atua em prol da sociedade brasileira na defesa da ética na atividade empresarial. Reivindicando o balanço social, a ética na atividade empresarial, o diálogo social e a formação de novas alianças, a FIDES defende a visão de que as boas decisões empresariais resultam de decisões éticas.

O *Center for Ethics* da Universidade do Arizona, é outro exemplo de instituição que chegou a conclusão de que as empresas norte-americanas que renderam dividendos por cem anos ou mais, eram exatamente aquelas que viam na ética uma de suas maiores prioridades.

Nas economias nacionais e globais, as práticas empresariais afetam a imagem da empresa e sua reputação. Esta é indiscutivelmente um fator primário nas relações comerciais, à publicidade, ao desenvolvimento de produtos ou a questões ligadas aos recursos humanos. Desse modo, se a empresa pretende competir com sucesso nos mercados nacional e mundial, será imprescindível manter uma adequada reputação de comportamento ético.

Quando se trabalha para uma organização que acredita ser justa, onde todos estão dispostos a contribuir para o desempenho das tarefas tendo cuidado e fidelidade para com a empresa, pode-se dizer que as pessoas trabalham em um nível mais elevado. Tudo que está ao seu redor passa a fazer parte de cada um e o cliente é visto como alguém a quem devem o melhor produto ou serviço possível (MARTON, 2005).

Uma organização atua de forma eticamente adequada quando persegue suas metas respeitando os valores e os direitos compartilhados pela sociedade na qual está inserida, de maneira que a integridade e o desempenho tornem-se fatores que caminhem juntos.

Diante do exposto, sabe-se que a empresa que adota a governança corporativa juntamente com suas boas práticas, terá agregada à sua imagem um excelente fator de desenvolvimento e competitividade.

## **2.9 A luta contra a corrupção**

O Instituto Ethos, a Patri Relações Governamentais & Políticas Públicas, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (UNODC), o Fórum Econômico Mundial e o Comitê Brasileiro do Pacto Global, com o apoio da Agência Brasileira das Agências de Publicidade (ABAP) e da Fundação Ford, articularam, desde 2005, a criação do Pacto Empresarial pela Integridade e contra a Corrupção.

Foi lançado no dia 22 de junho de 2006, em São Paulo, durante a Conferência Internacional Ethos 2006. Exemplos anteriores como os pactos empresariais de combate ao trabalho escravo e à erradicação do trabalho infantil serviram de exemplo para a concretização do Pacto empresarial contra a Integridade e contra a Corrupção. O início dos fatos se deu em 29 de outubro de 2005, na capital paulista, em um primeiro seminário que reuniu cerca de 50 executivos e presidentes de empresas. No encontro, foram debatidos temas referentes à prática da corrupção: compras públicas, financiamento de campanhas eleitorais, desvios de recursos públicos e publicidade governamental.

Ocorreu um segundo seminário, realizado no dia 9 de novembro do mesmo ano, o qual reuniu aproximadamente de 30 executivos e presidentes de empresas. Nesse segundo seminário foram discutidos temas como sonegação fiscal e corrupção de agentes públicos junto a pequenas e médias empresas, crime organizado e lavagem de dinheiro. O debate sobre alternativas e possibilidades concretas para a redução das práticas de corrupção foi difundido entre os empresários nos dois eventos.

A minuta do Pacto contém um conjunto de sugestões, diretrizes e procedimentos para serem adotados pelas empresas e entidades no seu relacionamento com o poder público. O grupo coordenador constituiu um Conselho de Mobilização, formado por entidades empresariais e representantes da sociedade civil, a fim de ampliar a participação de empresas ao processo e a legitimidade da iniciativa.

Hoje, o Pacto reúne diversas ações do Programa de Promoção da Integridade e Combate à Corrupção, entre elas, o *site* da Empresa Limpa e uma campanha de mídia, lançados, respectivamente, nos dias 8 de dezembro de 2006 e 16 de janeiro de 2007 (INSTITUTO ETHOS, 2006).

As organizações e empresas adeptas ao pacto, são cientes de que a sociedade civil brasileira espera dos agentes econômicos a declaração de adesão a princípios, atitudes e procedimentos que venham mudar a vida política do país. Têm consciência de que para haver uma completa eliminação das práticas ilegais, imorais e antiéticas é necessário um empenho dos agentes econômicos socialmente responsáveis para abranger um número cada vez maior de empresas e organizações civis adeptas a essa ação.

As empresas assumem, com o pacto, os compromissos de adotar, ou reforçar, todas as ações e procedimentos necessários para que as pessoas que integram as suas estruturas conheçam as leis a que estão vinculadas. Ao atuarem em nome de cada uma das Signatárias ou em seu benefício, para que possam cumprir as leis no exercício da cidadania, na qualidade de integrante da coletividade, como agente do desenvolvimento sustentável, contribuinte, fornecedor ou adquirente de bens ou serviços. Além de seguir as leis na atuação para ou do governo, como postulante, ou no exercício de concessão, autorização ou permissão.

Com o intuito de chegar ao objetivo, as empresas comprometem-se a inserir meios internos de orientação, divulgação e respostas às consultas sobre os institutos jurídicos aplicáveis. De maneira que assuntos como corrupção, improbidade administrativa, fraudes, crimes contra a ordem econômica e tributária, ou seja, incluindo sem qualquer limitação, os dispositivos que venham a prejudicar as organizações.

No pacto, as empresas comprometem-se também a proibir, ou reforçar a proibição de que qualquer pessoa ou organização, que atue em nome das signatárias ou em seu benefício, dê, comprometa-se a dar ou ofereça suborno, ou qualquer tipo de vantagem patrimonial ou extrapatrimonial, direta ou indireta, a qualquer agente público, nem mesmo para obter decisão favorável aos seus negócios.

Para a concretização do pactuado, as empresas comprometem-se a elaborar, aprovar e determinar que sejam divulgados e cumpridos textos normativos internos, que sejam implantados programas de treinamento nos textos normativos

internos e um sistema de comunicação e verificação das práticas éticas. Além da adoção de um sistema financeiro que venha a permitir a individualização dos diversos tipos de receitas, despesas e custos, que atenda aos requisitos legais e seja eficaz na prevenção contra pagamentos em desconformidade com os textos normativos internos, favorecendo sua detecção (IBGC, 2006).

## **2.10 Competitividade e sustentabilidade**

Existindo entre os homens desde os seus primórdios e geneticamente fazendo parte da natureza humana, a competitividade está presente em nossas vidas diariamente. É inevitável falar-se de competição quando está encontra-se inserida no vocabulário de qualquer comunidade e muitas vezes disfarçada por outras palavras que amenizam sua percepção. É natural a condição de ser competitivo. Porém, na chamada sociedade moderna, tem-se visto a busca impaciente e muitas vezes abusiva para se conquistar o destaque diferencial. A globalização trouxe consigo uma pseudo-evolução do conceito de ser competitivo.

As pessoas estão buscando a qualquer preço, um benefício próprio mesmo que signifique o prejuízo para tantos outros. Em se tratando das organizações, a competitividade teria outra definição caso estas não fossem geridas por seres humanos. A competitividade de uma organização varia conforme as características de seus produtos e serviços e do cenário econômico, mas inevitavelmente depende do modelo de gestão que é traçado pelos dirigentes da própria organização. É nesse contexto que está inserida a sustentabilidade.

Entre sustentabilidade e competitividade existe uma diferença básica encontrada na atitude individual. É preciso acreditar na mudança e, para tanto, cada indivíduo precisa compreender o papel que desempenha na mutação de sua sociedade.

Conquistar seus objetivos de maneira correta e servir de exemplo é o mínimo que o ser humano pode fazer, independente de ser com grandes gestos ou até mesmo com pequenas ações triviais. Diariamente são mostrados exemplos do que não deve ser feito. A humanidade está ciente do que é certo e errado, apenas há a necessidade de praticar-se a competitividade sustentável que, mesmo parecendo complicada, é mais simples do que se imagina.

Conforme Bin (2006), é de maneira individual, com pequenos e positivos atos que a sociedade se conscientizará do poder que tem de se adaptar a nova realidade. A realidade que tem a competição em sua essência, mas não é predatória muito menos egoísta. Pois, de nada adianta conquistar uma competição sendo o único competidor, e pior, sem uma torcida para aplaudir a grande vitória. A sociedade é um reflexo de seus líderes.

Com os estrondosos anos 90 e o escândalo contábil da Enron, a governança corporativa teve uma importante guinada, o mercado passou a exigir mais disciplina e com isso um fortalecimento dos Conselhos de Administração. Esta revolução da governança corporativa foi uma boa notícia para os investidores e para o desenvolvimento dos mercados de capitais.

Grande parte dos países latino-americanos, nos anos 90, tinha seus Conselhos de Administração formados por executivos da própria empresa e cupinchas dos acionistas controladores. Felizmente a realidade mudou.

Conforme pesquisa realizada pela consultoria McKinsey com 90 investidores institucionais que administram fundos na América Latina, quase metade disse que, no momento de avaliar companhias para investir, as práticas do Conselho são mais importantes que o desempenho financeiro. Mais importante ainda, uma ampla maioria disse estar disposta a pagar mais pelas ações de uma companhia com boa governança corporativa, que respeite os direitos dos acionistas minoritários, do que por ações de uma empresa com performance financeira similar e de má governança (REVISTA AMÉRICA ECONOMIA, 2002).

Possuir uma boa governança corporativa é uma importante vantagem competitiva. Há uma década atrás, era moda as empresas serem vistas como ecologicamente responsáveis. Já hoje, além de serem ecologicamente responsáveis elas devem ser vistas pelo investidor como empresas amigáveis.

## **2.11 Conselho de administração**

Em nossa sociedade atual, não há mais espaço no mercado para empresas que não possuam uma gestão competente. A concorrência está cada vez mais acirrada e as empresas estão necessitando de uma evolução contínua, pois o mercado exige uma eficácia e elevação dos níveis organizacionais. Dentro desse

contexto está inserido o conselho de administração, que promove novas estratégias e diferentes formas de como encarar os negócios.

A governança corporativa tem promovido às empresas uma maior respeitabilidade e vem agregando valor às mesmas. Em algumas negociações de ações ou de empresas, que tem esta Governança Corporativa composta por profissionais de alto reconhecimento junto ao mercado, os valores das ações chegam a crescer em até 10%. Quando a atuação do conselho é eficiente, as taxas de retorno dos acionistas crescem com um *plus* de até 2% ao ano. Em operações financeiras onde a empresa esteja captando recursos, os bancos, quando detectam a existência de um conselho atuante e profissionalizado, negociam taxas de juros mais reduzidas (GAZETA MERCANTIL, 2000).

Não se pode mais aceitar um conselho de administração composto por amigos e parentes. Esse órgão tem que ser composto por profissionais que não participam ativamente do dia-a-dia das empresas, pois só assim poderão perceber de forma neutra as deficiências e traçar rumos estratégicos interessantes. Os conselheiros devem ter as habilidades de motivar os executivos e, também, cobrar dos gestores os resultados a fim de defender os interesses dos acionistas.

Quando a empresa possui um eficiente conselho de administração tem por consequência a sua garantia de que sua direção está comprometida em agregar valor para os acionistas no longo prazo. Os conselheiros têm por obrigação detectar os primeiros sinais de problemas da empresa.

A primeira responsabilidade de um conselho para evitar o desastre das ações da empresa é detectar a má administração é notável a pouca preocupação da empresa nacional com o seu valor de mercado. Porém isso está mudando. Aos poucos os empresários nacionais estão dedicando boa parte de seu tempo ao valor de suas ações (VALOR ECONÔMICO, 2001).

O Conselho de Administração é considerado o órgão supremo de uma sociedade anônima, sendo eleito por seus acionistas. No Brasil a Lei das Sociedades Anônimas determinou a implantação de um conselho de administração, eleito por assembléia geral e assim por ela destituível, na tentativa de limitar o poder dos diretores executivos.

Nos Estados Unidos, a implantação de conselhos de administração não é uma obrigatoriedade legal, mas sim uma tradição nas empresas. Essa tradição foi evoluindo e hoje serve como exemplos para outros países. Tendo sofrido diversas

inovações, como assegurar a conduta ética e legal dos executivos e funcionários, aprovar e avaliar o progresso da estratégica da empresa, selecionar e recompensar ou não o presidente executivo, assegurar que planos de sucessão da administração sejam implantados, com intuito de ser adequado aos objetivos das empresas.

O papel do conselheiro passa a ser cada vez mais fundamental no atual mercado, pois este tem demonstrado uma competitividade acirrada e desafios constantes. Tanta exigência faz com que a tomada de decisão seja extremamente importante para definir o futuro de uma empresa. Sendo obrigatório pela lei somente nas Sociedades Anônimas e nas de capital autorizado.

O Conselho de Administração tem a missão de proteger o patrimônio e maximizando o retorno do investimento dos acionistas e acrescentado valor ao empreendimento. Dessa maneira, deve participar integridade, responsabilidade, com julgamento bem-informado, conhecimento financeiro, confiança madura, altos padrões de desempenho anterior, julgamento de negócios, respostas a crises, liderança, visão estratégica, conhecimento do ramo, idade, compreensão de tecnologia de fabricação e experiência internacional.

O Próprio conselho deve determinar seu tamanho apropriado avaliando com freqüência a composição geral do mesmo. O ideal é ter um número reduzido de membros, entre 5 e 9 membros, variando em função do perfil da empresa. A avaliação do Conselho de Administração deve ser comunicada aos acionistas e ao público. Sendo controlada pelos conselheiros independentes, de maneira que os mesmos assegurem sigilo e confiança.

O conselho deve possuir qualificações como integridade pessoal, capacidade de ler e entender relatórios financeiros, ausência de conflitos de interesses, disponibilidade de tempo e motivação. Os conselheiros são segregados em dois tipos: Conselheiro Interno e Conselheiro externo. Como conselheiro Interno, têm-se os diretores ou funcionários da empresa, e o conselheiro externo não tem vínculo atual com a organização, porém não são independentes. Por exemplo: ex-diretores, ex-funcionários, advogados que prestam serviços à empresa.

Em evento realizado no dia 31 de maio de 2005, na sede da Abrapp, foi apresentado o resultado da Pesquisa de Remuneração e Estruturas de Conselhos de Administração realizada pelo IBGC em conjunto com a consultoria Watson Wyatt. A pesquisa enfocou o mapeamento das práticas e políticas de remuneração e a estrutura dos Conselhos de Administração das empresas brasileiras, foram



convidadas a participar 30 empresas, porém apenas 17 aceitaram o convite. Estas, responderam de maneira espontânea à pesquisa que também incluiu entrevistas pessoais com RH e membros do conselho.

As empresas pesquisadas são responsáveis pelo emprego direto de mais de 200 mil pessoas e respondem juntas por uma receita líquida anual de US\$ 23 bilhões. A maioria possui capital aberto e são listadas nos Níveis Diferenciados da Bovespa ou no Novo Mercado. Na pesquisa foi revelado o aprimoramento dos Conselhos de Administração no país acompanhado pelo aumento da frequência das reuniões. Em média 47% das empresas reúnem-se de 9 a 12 vezes por ano, ou seja, um número suficiente para o Conselho estar bem informado.

Conforme o Código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC é competência do Conselho de Administração, entre outras, definir a estratégia, acompanhar a gestão e monitorar riscos. No que diz respeito ao quesito responsabilidade e atividades do conselho, essas podem ser agrupadas em quatro itens: monitoramento dos resultados e da gestão; visão estratégica (planejamento estratégico, orçamento, definição de metas); gestão do fator humano (incluindo seleção de pessoas, recrutamento e questões de política de remuneração), e gestão de riscos.

A composição dos conselhos foi outro dado positivo identificado na pesquisa, significando um desenvolvimento na busca das melhores práticas de governança. Foi constatada na amostra das 17 empresas que aceitaram o convite, que 33% dos conselhos, é formado por conselheiros externos e independentes, isto é, conselheiros independentes do acionista majoritário e sem vínculo de negócio com a empresa. Contudo, a pesquisa mostra que os conselhos não estão tão independentes como as práticas de governança recomendam.

Quanto à remuneração, 82% das empresas remuneraram os conselheiros mensalmente, seis por cento não remuneraram, o que significa que não têm conselheiros externos, só acionistas e executivos da própria empresa no Conselho. E outros 6% remuneraram os conselheiros por reunião. A média ponderada de remuneração do presidente do Conselho com dedicação parcial é de R\$ 11.387,00 e se tiverem remuneração variável (programa de bônus, por exemplo) recebem R\$ 13.137,00. Já os conselheiros, em número de 94 na amostra, pela média ponderada recebem R\$ 7.772,00, sendo R\$ 8.600,00 caso tenham direito à remuneração variável (VASCONCELLOS E MORALES, 2005).

É de extrema importância que os conselheiros possuam um perfil para desempenhar tal função. Sendo necessários ter visão estratégica, alinhamento com os valores da companhia, conhecimentos de finanças, capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros, conhecimento das melhores práticas de governança corporativa, conhecimentos do mercado nacional e internacional e disponibilidade de tempo. Assim, a empresa que detiver um conselho de administração com tamanhas qualificações, certamente seguirá com mais perenidade no mercado.

## **2.12 Criação da Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA**

A Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA é uma associação civil sem fins lucrativos e pertence às Corretoras de Valores. Cada Corretora Membro é dona de títulos patrimoniais, sendo, portanto, “sócia” da Bolsa.

Bolsa de valores é o ambiente onde são realizadas as compras e as vendas das ações das empresas. A BOVESPA, portanto, não compra nem vende ações, mas sim fornece tudo o que é necessário para que as Corretoras de Valores comprem e vendam ações para os investidores.

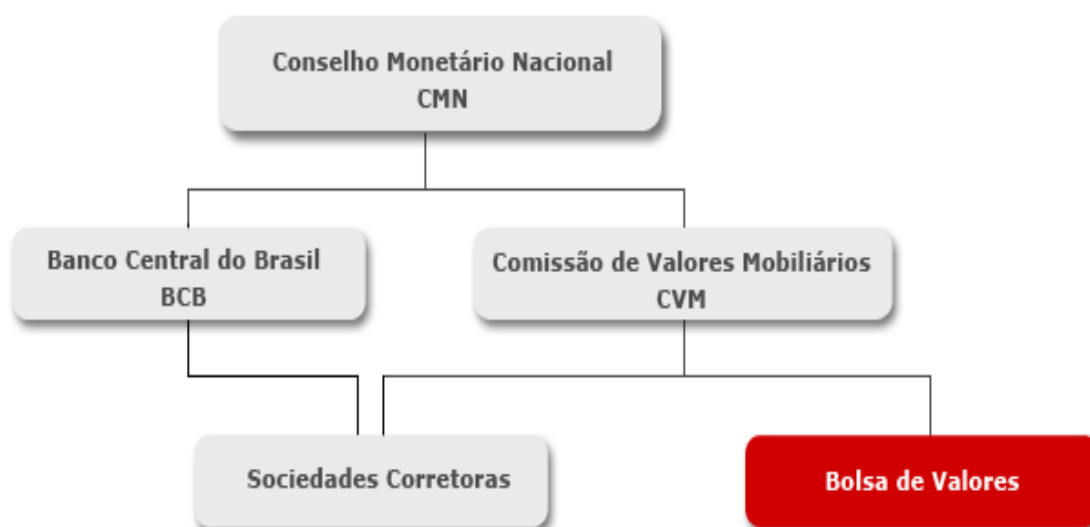
A BOVESPA é considerada como sendo um meio de ligação, pois permite que pessoas interessadas em aplicar suas economias em ações, invistam nas empresas que precisam de recursos para crescer. Pode ser vista também como um centro de liquidez à medida que proporciona condições necessárias para que as Corretoras de Valores possam intermediar as negociações para seus clientes de forma segura, rápida e transparente.

A livre interação da oferta e da procura são os grandes formadores de preços, para tanto a Bovespa oferece seu ambiente, atuando com o intuito de garantir que os negócios sejam realizados seguindo as regras e normas estabelecidas pela CVM. Pra tanto, utiliza os chamados mecanismos de liquidez e formação de preços.

Oferecendo um ambiente seguro e transparente, com seu poder de auto-regulação, propicia aos investidores, Corretoras de Valores e empresas um ambiente no qual as operações podem ser efetuadas de forma transparente e segura, com adequados sistemas operacionais e alta tecnologia, além de oferecer uma equipe técnica que monitora as negociações para garantir a credibilidade e a transparência do mercado.

A Bovespa também desempenha uma missão educativa ao repassar os conceitos sobre o mercado acionário e mostrar os seus reflexos para o desenvolvimento econômico do país. Com isso, os investidores tomam ciência da importância de formar um patrimônio investindo em ações.

Além de ter um poder auto-regulador, a BOVESPA é uma entidade integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN), sendo assim fiscalizada pelos órgãos governamentais competentes.



**Figura 1 – Organograma funcional do Sistema Financeiro Nacional**

Fonte: BOVESPA, 2007.

Toda negociação realizada na BOVESPA é feita eletronicamente. Até o ano de 2005, além do sistema eletrônico, existia também o pregão viva-voz. Em setembro de 2005, devido ao crescimento do número de negócios, a BOVESPA concentrou todas as operações no sistema eletrônico de negociação, o Mega Bolsa. Dessa forma, a Bolsa assegurou mais agilidade e eficiência às transações, seguindo uma tendência internacional.

A BOVESPA apresenta em seu quadro social, sociedades corretoras que podem operar no sistema eletrônico de negociação, o Mega Bolsa. A Assembléia Geral das Corretoras Membros é o órgão deliberativo máximo da BOVESPA, reunindo-se, na maioria das vezes, duas vezes por ano. Nas reuniões são decididos assuntos como a proposta orçamentária, aprovação das demonstrações financeiras do exercício anterior e eleição dos membros do Conselho de Administração.

O Conselho de Administração, liderado pelo presidente da Bolsa, é responsável por zelar pela imagem da BOVESPA. O Conselho é integrado por 10(dez) conselheiros efetivos, dos quais 6(seis) são representantes das sociedades corretoras membros. O Presidente e o Vice-Presidente do Conselho, possuem mandatos de 1(um) ano.

A Bolsa desempenha uma importante função de auto-regulação, fiscalizando as empresas listadas, os negócios realizados e as Corretoras Membros, com o intuito de garantir o cumprimento de todas as exigências que a legislação determina e contribuindo para reforçar seu compromisso de manter um mercado transparente e seguro.

### 2.12.1 Início da BOVESPA

No ano de 1890, Emílio Rangel Pestana, Contribuindo para reforçar seu compromisso de manter um mercado transparente e seguro, inaugura a Bolsa Livre. Em decorrência da política do Encilhamento, a Bolsa Livre é fechada no ano de 1891 e, em 1895, surge a Bolsa de Fundos Públicos de São Paulo dando seguimento à evolução do mercado de capitais brasileiro.

O período inicial da história da Bolsa ficou conhecido como “Idade da Pedra”. Tal nome se explica pelo fato de as negociações de títulos públicos, de ações de bancos e de empresas, serem registradas em gigantescos quadros negros de pedra, para que todos pudessem acompanhar.

Em 1934, A Bolsa se instala no Palácio do Café, localizado no Pátio do Colégio. No ano seguinte, ganha o nome de Bolsa Oficial de Valores de São Paulo. Nesse período as negociações eram feitas em torno de um enorme balcão central no qual se reuniam os corretores.

Na década de 1960, a Bolsa passa a assumir a característica institucional que mantém até hoje. Deixou de ser subordinada ao Secretário da Fazenda do Estado e transformou-se em associação civil sem fins lucrativos, com autonomias administrativas, financeiras e patrimoniais. Em 1967, passa a se chamar Bolsa de Valores de São Paulo. Em 1967, foram formadas as Sociedades Corretoras, constituídas por ex-Corretores Oficiais e por Corretores autorizados pelo Banco Central. É nesse momento que surge a figura do operador de pregão.

Na década de 1970, os boletos utilizados nas negociações são substituídos por cartões perfurados e os negócios passam a serem registrados de forma eletrônica. Em 1972, A BOVESPA implementa, através de uma ampla rede de terminais de computador, o pregão automatizado, com informações on-line e em real-time. Nos finais dos anos 70, a BOVESPA passa a ser pioneira nas operações com opções sobre ações no Brasil.

Na década de 90, é implantado um novo sistema de negociação eletrônica, o Mega Bolsa. Além de utilizar uma plataforma tecnológica altamente avançada, o Mega Bolsa amplia o volume de processamento de informações e permite que a BOVESPA se consolide como o mais importante centro de negócios do mercado latino-americano.

No ano 2000, é realizada a integração das bolsas de valores brasileiras, que uniu as Bolsas de Valores de São Paulo, do Rio de Janeiro, de Minas Gerais, Espírito Santo, Brasília, do Extremo Sul, de Santos, da Bahia, Sergipe, Alagoas, de Pernambuco e da Paraíba. Em 2005, é incorporada a Bolsa do Paraná e em 2006, a Bolsa Regional, concluindo a integração. Sendo assim, a BOVESPA passa a concentrar toda a negociação de ações do Brasil.

Em 2006, A BOVESPA implanta uma nova infra-estrutura de Tecnologia da Informação, desenvolvida em parceria com HP, Intel e Microsoft. Atualmente, a BOVESPA é o único centro de negociação de ações do Brasil e o maior da América Latina, concentrando cerca de 70% do volume de negócios da região.

Hoje, a Bolsa é dotada de uma base tecnológica comparável à dos mercados mais desenvolvidos do mundo. Os negócios realizados na BOVESPA são exclusivamente por meio de seu sistema eletrônico, proporcionando maior agilidade e segurança nas transações. O Brasil é hoje um centro de excelência em infra-estrutura do mercado financeiro e de capitais (BOVESPA, 2007).

### **2.13 Novo mercado**

O novo mercado é o segmento da BOVESPA que reúne empresas que se comprometem voluntariamente a adotar práticas e regras societárias mais rígidas do que aquelas exigidas pela legislação.

A valorização e a liquidez das ações são influenciadas positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela

qualidade das informações prestadas pelas companhias. Essa é a premissa básica do novo mercado.

A entrada de uma companhia no novo mercado ocorre por meio da assinatura de um contrato de adesão a um conjunto de regras mais exigentes do que as presentes na legislação brasileira. A essas regras se dá o nome de boas práticas de governança corporativa.

Tais regras estão consolidadas no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, disposto no *site* da BOVESPA. Estas regras ampliam os direitos dos acionistas, melhoram a qualidade das informações prestadas pelas companhias, dispersão acionária, resolução dos conflitos societários por meio de uma câmara de arbitragem, oferecendo aos investidores a segurança de uma alternativa mais ágil e especializada.

A principal inovação do novo mercado, em relação à legislação, é a exigência de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias. Porém, esta não é a única.

Resumidamente, a companhia aberta participante do Novo Mercado tem como obrigações:

- Emissão exclusivamente de ações ordinárias, tendo todos os acionistas o direito ao voto;
- Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações representando 25% do capital;
- Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia;
- Estabelecimento de um mandato unificado de um ano para todo o Conselho de Administração;
- Disponibilização de balanço anual seguindo as normas US GAAP ou do IASB;
- Introdução de melhorias nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de apresentação do fluxo de caixa;
- Obrigatoriedade de realização de oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado;

- Divulgação de negociações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa.
- A companhia não deve ter Partes Beneficiárias em circulação, vedando expressamente a sua emissão.

Além de presentes no Regulamento de Listagem, alguns desses compromissos deverão ser aprovados em Assembléias Gerais e incluídos no Estatuto Social da companhia. Um contrato assinado entre a Bovespa e a empresa, com a participação de controladores e administradores, fortalece a exigibilidade do seu cumprimento.

No primeiro dia do mês de fevereiro de 2002, a Companhia de Concessões Rodoviárias - CCR tornou-se a primeira empresa a abrir seu capital no Novo Mercado da Bovespa, seguida pela SABESP.

<b>ABYARA</b>	<b>MEDIAL SAUDE</b>	<b>M.DIASBRANCO</b>
<b>ABNOTE</b>	<b>DATASUL</b>	<b>MEDIAL SAUDE</b>
<b>BRASIL</b>	<b>DASA</b>	<b>MMX MINER</b>
<b>NOSSA CAIXA</b>	<b>ENERGIAS BR</b>	<b>NATURA</b>
<b>BRASCAN RES</b>	<b>EMBRAER</b>	<b>OHL BRASIL</b>
<b>BRASILAGRO</b>	<b>ETERNIT</b>	<b>PERDIGAO S/A</b>
<b>CCR RODOVIAS</b>	<b>GAFISA</b>	<b>PORTO SEGURO</b>
<b>SABESP</b>	<b>GRENDENE</b>	<b>PROFARMA</b>
<b>COPASA</b>	<b>KLABINSEGALL</b>	<b>RENAR</b>
<b>COMPANY</b>	<b>LIGHT S/A</b>	<b>ROSSI RESID</b>
<b>COSAN</b>	<b>LOCALIZA</b>	<b>SUBMARINO</b>
<b>CPFL ENERGIA</b>	<b>LOJAS RENNER</b>	<b>TOTVS</b>
<b>CSU CARDSYST</b>	<b>LUPATECH</b>	<b>TRACTEBEL</b>

**QUADRO 1 - Companhias listadas no Novo Mercado**

### 2.13.1 Níveis diferenciados de governança corporativa – Nível 1(um) e Nível 2 (dois)

Além das listadas no Novo Mercado, as companhias podem ser distinguidas como de Nível 1(um) ou de Nível 2 (dois), dependendo do grau de compromisso assumido, em contrato, em relação às práticas de boa governança, são os chamados níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA, e foram criados com a finalidade de incentivar e preparar gradativamente as companhias à aderirem ao Novo Mercado.

### 2.13.1.1 Nível 1(um)

As Companhias Nível 1(um) se comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária. As principais práticas adotadas pelo Nível 1(um) são:

- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital;
- Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- Melhoria nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de demonstração de fluxo de caixa;
- Divulgação de operações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa;
- Divulgação de informações sobre contratos com partes relacionadas;
- Divulgação de acordos de acionistas e programas de *stock options*;
- Disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos.

ARACRUZ	CEDRO	GERDAU MET
ARCELOR BR	CIA HERING	RANDON PART
BRADESCO	TRAN PAULIST	VIGOR
ITAUBANCO	VALE R DOCE	SADIA S/A
BRADENPAR	CONFAB	ALPARGATAS
BRASIL T PAR	DURATEX	SUZANO PAPEL
BRASIL TELEC	FRAS-LE	ULTRAPAR
BRASKEM	GERDAU	UNIBANCO HLD
ELETROBRAS	IOCHP-MAXION	UNIBANCO
CESP	ITAUSA	UNIPAR
P.ACUCAR-CBD	KLABIN S/A	V C P
CEMIG	MANGELS INDL	WEG

**QUADRO 2 - Companhias no nível 1(um) de Governança Corporativa**



### 2.13.1.2 Nível 2 (dois)

Para ser classificada como nível 2 (dois), as companhias se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao nível 1, além de adotar um conjunto bem mais amplo de práticas de Governança e de direitos adicionais aos acionistas minoritários.

Exemplos de critérios de listagem das companhias no nível 2 (dois):

- Mandato unificado de 1 ano para todo o Conselho de Administração;
- Disponibilização de balanço anual seguindo as normas US GAAP ou do IASB;
- Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 70% deste valor para os detentores de ações preferenciais;
- Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo;
- Obrigatoriedade de realização de oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível;
- Adesão à Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários.

<b>ALL AMER LAT</b>	<b>MARCOPOLO</b>	<b>TAM S/A</b>
<b>CELESC</b>	<b>NET</b>	<b>TERNA PART</b>
<b>ELETROPAULO</b>	<b>SANTOS BRAS</b>	<b>UOL</b>
<b>EQUATORIAL</b>	<b>SARAIVA LIVROS</b>	<b>VIVAX</b>
<b>GOL</b>	<b>SUZANO</b>	
	<b>PETROQUÍMICO</b>	

**QUADRO 3 - Companhias no nível 2(dois) de Governança Corporativa**

## **2.14 Índice de Ações com governança corporativa diferenciada (IGC) e IBOVESPA**

Empresas que adotam as melhores práticas de governança corporativa apresentam resultados mais consistentes.

As práticas de boa governança corporativa trazem um retorno positivo sendo um impulso para o crescimento das empresas. Quanto melhores as práticas das companhias, maior é a valorização das ações e maior é o aumento de valor de mercado que a companhia pode obter. Também há o impacto positivo sobre o custo do capital da empresa, que encontram facilidades adicionais no acesso ao capital a juros menores. Além disso, há a transparência nas relações entre a empresa e todos os interessados.

Por esses motivos o investidor tem demonstrado cada vez mais a preferência por esse tipo de ação. Em empresas que adotam boas práticas de governança corporativa, o investidor está disposto a pagar mais pelas ações porque está menos sujeito à injustiças por parte dos controladores da empresa, e essa segurança tem um preço cada vez maior.

O mercado valoriza cada vez mais as empresas que gerenciam seus negócios a partir de um modelo que harmoniza os interesses de acionistas e executivos, e oferece tratamento igualitário e ampla prestação de contas e pauta pela transparência.

O resultado desse comportamento está no bom desempenho do Índice de Ações com governança Corporativa Diferenciada (IGC), que é um índice que tem por objetivo medir o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa. Tais empresas devem ser negociadas no Novo Mercado ou estar classificadas nos Níveis 1(um) ou 2(dois) da Bovespa.

ANO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	IGC ANUAL
2001								1.000,00
2001	1,1							1.010,98
2002	1,3	1,6						1.026,90
2003	22,7	35,1	79,7					1.845,41
2004	26,3	36	57,4	37,9				2.545,00
2005	29,6	37,9	52,7	40,8	43,8			3.658,81
2006	31,5	38,6	49,8	41	42,5	41,3		5.169,65
2007	30,2	35,8	43,9	36,2	35,6	21,1	22,7	6.342,64

**TABELA 1-Taxa média de crescimento de ações com Índice de Governança Corporativa Diferenciada – IGC.**

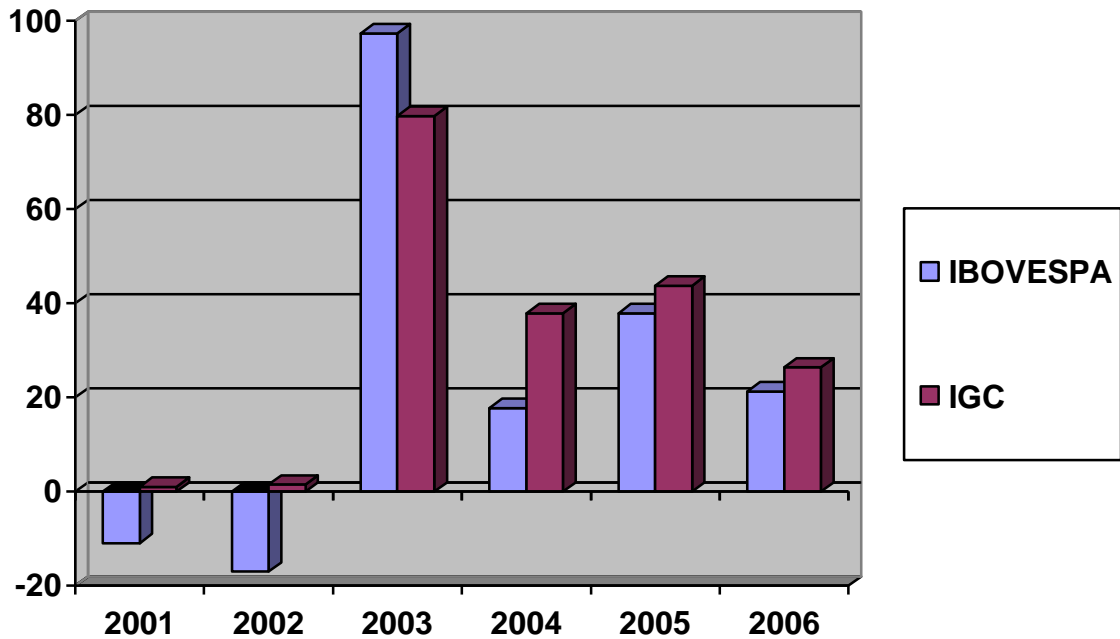
Fonte: BOVESPA

A tabela acima apresenta as taxas anuais de crescimento desde 2001. A taxa de crescimento refere-se à taxa média de variação do índice composta anualmente, entre dois períodos.

Para encontrar, por exemplo, a taxa de crescimento do índice entre 2001 e 2006, basta seguir a coluna vertical “2001” até a linha horizontal “2006”, o qual mostra uma taxa de 38,6 %. Isto significa que os preços das ações que compõe o IGC cresceram a uma taxa média de 38,6 % ao ano entre o final de 2001 e 2006.

Além disso, o IGC valorizou-se em média 27,2 % ao ano desde 2001, enquanto o IBOVESPA valorizou-se 22,8 % ao ano, em média, no mesmo período.

A valorização acumulada do IGC desde que foi criado, em 2001 é de 361,7%, quase o dobro da valorização acumulada do IBOVESPA, que foi de 165,9% no mesmo período.



### GRÁFICO 1 - COMPARAÇÃO IBOVESPA E IGC

Fonte: Jornal Valor Econômico

Esse resultado reflete o clima de confiança na gestão por parte de todos os que se relacionam com a companhia que assume essas práticas. Isso inclui acionistas, colaboradores, fornecedores, credores, clientes e consumidores. Tais práticas permitem melhorar o desempenho dos negócios, aumentar o valor da empresa, facilitar o acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia visa detalhar quais os procedimentos utilizados para responder ao problema de um estudo e, assim, atingir os objetivos previstos.

Conforme Lakatos e Marconi (1991, p. 83), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo.

Dentro destas atividades sistemáticas e racionais, está a pesquisa, conforme Lakatos e Marconi (1991, p. 155), é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e que se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdade parciais.

Conforme Gil (1996, p. 21), a pesquisa científica requer certas ações a serem planejadas e desenvolvidas: o planejamento como a primeira fase da pesquisa, que envolve a formulação do problema a especificação de seus objetivos; a construção de hipóteses; a operacionalização dos conceitos etc.

Conforme Gil (1996), para o confronto da teoria com os dados reais, é necessário traçar um modelo, um delineamento da pesquisa, também chamado *desígn*. Esse processo envolve todo o desenvolvimento da pesquisa, desde a diagramação até a análise dos dados colhidos.

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamento: aqueles que se valem das chamadas fontes de 'papel' e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post-facto, o levantamento e o estudo de caso. Neste último grupo (..) podem ser incluídos também a pesquisa-ação e a pesquisa participante.

A pesquisa bibliográfica envolve livros, jornais, revistas e teses e tudo o que estiver relacionado com o tema em questão.

Na pesquisa documental a fonte da coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou depois (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.174).

Para Gil (1996), a pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, porém, nesta os dados já foram elaborados por diversos autores e

naquela, podem ser reelaborados conforme os objetivos traçados. O autor salienta ainda, que a pesquisa documental possui objetivos mais específicos que as pesquisas bibliográficas, visando à obtenção de dados para a solução de um problema. A pesquisa bibliográfica é realizada quase somente com materiais de bibliotecas, enquanto que a pesquisa documental necessita de consulta á arquivos públicos, particulares, à imprensa etc.

Para Lakatos e Marconi (1991) o levantamento de dados é feito através de pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográficas (ou de fontes secundárias). É na coleta de dados que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas.

Portanto, para o levantamento de dados na presente pesquisa foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

### **3.1 Coleta e análise dos dados**

Conforme Lakatos e Marconi (1991), a coleta de dados é a primeira etapa do tratamento dos dados, é uma tarefa cansativa e quase sempre toma mais tempo do que o esperado, o que exige paciência e cuidado do pesquisador.

Os dados considerados neste trabalho foram obtidos junto às empresas, através de questionários anteriormente elaborados e aplicados aos gerentes das empresas entrevistadas (apêndice A).

Para a análise dos dados foi utilizado como instrumentos, gráficos e quadro comparativos, tomando como base as respostas obtidas pelas acadêmicas Avani Rubin Durlo e Lizandra Carina da Silva Falcão, deu-se a formulação de um novo questionário (apêndice B), abrangendo dados mais concretos sobre a atual situação das empresas frente a governança corporativa.

A teoria aborda uma visão geral de tudo que foi pesquisado sobre governança corporativa, para que no momento de abordar as empresas da cidade fosse possível deixar claro para que os mais leigos no assunto pudessem compreender de maneira mais eficaz o funcionamento desse sistema.

Quando em campo, constataram-se poucas empresas utilizando o sistema de governança corporativa e quase nenhum conhecimento sobre o assunto nas demais empresas entrevistadas, tornando-se difícil a aplicação dos conhecimentos teóricos.

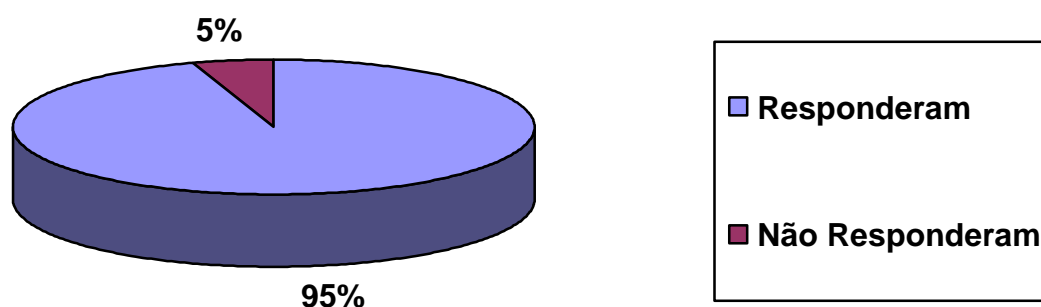
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No ano de 2004, as acadêmicas Avani Rubin Durlo e Lizandra Carina da Silva Falcão desenvolveram um trabalho de final de curso, o qual tinha como objetivo identificar qual a viabilidade da implantação da governança corporativa nas empresas sociedades anônimas da cidade de Santa Maria. Concluíram que, na cidade, a maioria das empresas consultadas não adotava a governança corporativa.

Em posse dos resultados das entrevistas realizadas no ano de 2004, pelas referidas acadêmicas, foi confeccionado um novo questionário, com perguntas mais diretas e específicas para, dessa maneira, visitar as mesmas empresas e aplicar os devidos questionários.

Com o estudo da parte teórica partiu-se para o objetivo central do trabalho que é verificar a evolução da governança corporativa nas vinte sociedades anônimas da cidade de Santa Maria consideradas no trabalho de graduação de 2004.

Das 20 (vinte) empresas visitadas anteriormente pelas acadêmicas Avani Rubin Durlo e Lizandra Carina da Silva Falcão, conseguiu-se entrevistar 19 (dezenove) empresas, como bancos, comércio de móveis e eletrodomésticos, comércio de roupa, material de construção, comércio de veículos e transporte de cargas, conforme relação constante no apêndice A.

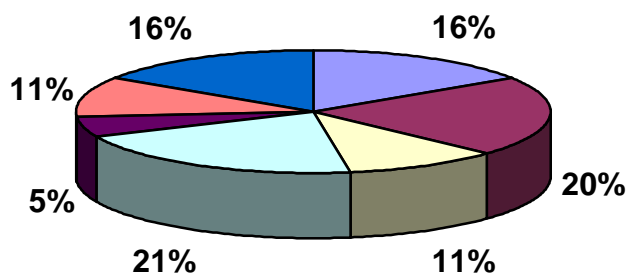


**Gráfico 2 - Empresas Entrevistadas**

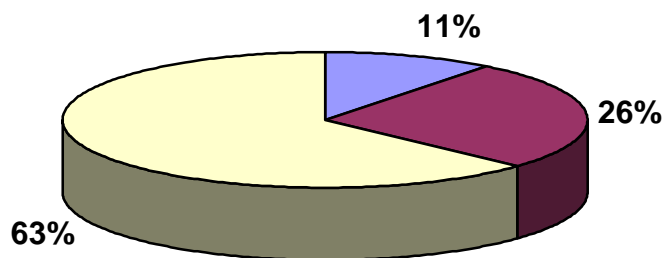
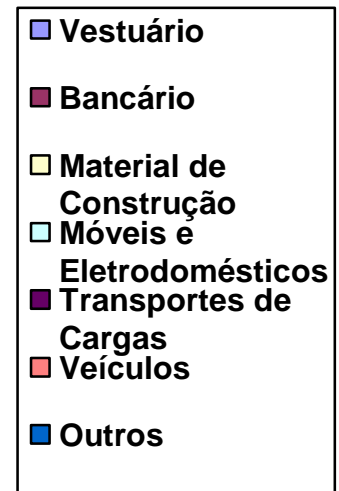
O gráfico acima demonstra os percentuais das empresas visitadas. Destas apenas uma não respondeu ao questionário. Surpreendentemente, trata-se de uma grande empresa do ramo de vestuário que possui ações negociadas na bolsa de

valores, sendo inclusive listada no Novo Mercado da Bovespa. Esta prática contraria um dos maiores pilares da governança corporativa, que é justamente a transparência na divulgação das informações.

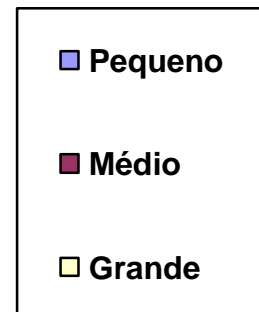
Os dois gráficos a seguir demonstram a grande diversidade dos ramos de atividades que as empresas entrevistadas estão inseridas, bem como, a diversidade de porte das empresas entrevistadas, que variam de pequeno, médio e grande portes.



**Gráfico 3 - Ramo de Atividade**



**Gráfico 4 - Porte das Empresas**

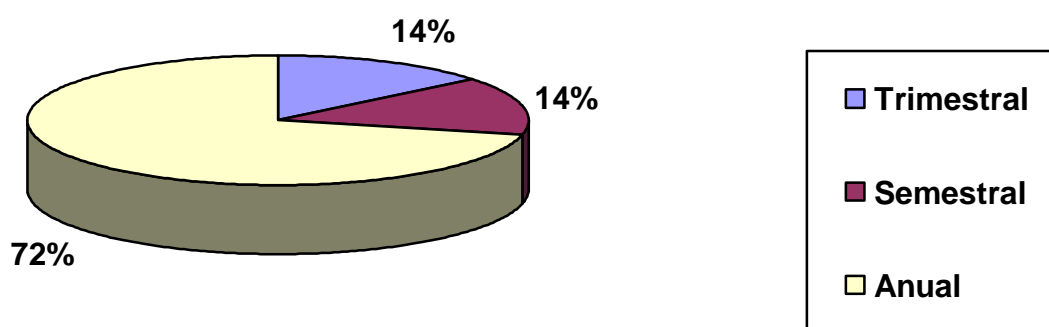




O item auditoria é de extrema importância à medida que está diretamente ligado às boas práticas de governança corporativa.

Para avaliar a segurança de um futuro investimento, bem como saber de que forma seu capital investido em uma empresa está sendo gerido, o investidor precisa conhecer a real posição patrimonial e financeira da empresa. A melhor forma de se obter essas informações é por meio das demonstrações contábeis da empresa, e para conferir a veracidade e a integridade dessas informações, a auditoria torna-se fundamental.

Por isso, o item auditoria é relevante não só para as empresas que possuem governança corporativa, mas para todas aquelas que desejam atestar a confiabilidade de suas demonstrações, conforme se vê no gráfico abaixo:



**Gráfico 5 - Auditorias**

A seguir serão demonstradas as respostas das empresas ao questionário realizado. Nas lojas Quero-Quero, Colombo, Manlec e Ponto Frio, a entrevista foi feita com os gerentes das respectivas lojas. Curiosamente, quando entrevistada, uma gerente de loja de eletrodomésticos, a mesma demonstrou que desconhecia totalmente o assunto questionado e relatou que a empresa não possui nenhum interesse por ser uma empresa familiar.

Foi intrigante uma das entrevistas realizada com gerente de loja de porte nacional, que ao ser questionado sobre a adoção da governança corporativa, relatou que a empresa não adotava por ser uma companhia de capital aberto, com suas ações na bolsa de valores disponíveis à compra por qualquer indivíduo, e concluiu que a empresa não é uma corporação por isso nunca poderia adotar a governança

corporativa. Quando os fatos mostram que a empresa pode e deve adotar a Governança Corporativa, pois só teria a ganhar com a implantação.

Na entrevista feita com o gerente do BANRISUL, este, relatou que o banco ainda não implantava a Governança Corporativa, mas que devido a grandes modificações internas e externas, a adoção seria em breve. Sua resposta justifica-se pelo fato de que o banco colocará suas ações no mercado nacional e internacional. Em 21 de junho de 2007, o banco, o acionista controlador, os administradores e a BOVESPA celebraram o contrato de adoção de práticas diferenciadas de governança corporativa nível 1(um), contendo obrigações relativas à listagem do banco no nível 1(um). Tal contrato terá vigência a partir da data de publicação do Anúncio de Início.

Em entrevista realizada com o banco de porte internacional, o gerente alegou que as informações eram muito centralizadas e que desconhecia as práticas de governança corporativa. Chegou a questionar sobre o que seria realmente. Disse haver um comitê centralizado, mas que na agência de Santa Maria essas informações não chegam. Há somente reuniões na agência para tratarem de assuntos do cotidiano, mas nada, além disso. Porém, descobriu-se em pesquisa realizada no *site* do banco, que o mesmo adota a Governança Corporativa. Isso demonstra que apesar de muitas empresas adotarem a Governança Corporativa, acabam por centralizar suas informações, deixando de cumprir seu papel de transparência, não repassando as informações para seus colaboradores.

É válido lembrar que a Banco Itaú, já aplicava a governança corporativa em 2004 e vêm, a cada dia, atraindo mais investidores por ter a governança corporativa fazendo parte do dia a dia da instituição.

Outra empresa que também já adotava a governança corporativa é a Kipper S/A, considerada uma Sociedade Anônima familiar que só existe no RS, a central é em Santa Maria e vem, a cada dia, se moldando à governança corporativa.

A empresa Expresso Mercúrio que, no trabalho das acadêmicas Avani Rubin Durlo e Lizandra Carina da Silva Falcão, havia demonstrado interesse na implantação da governança corporativa, dizendo que a implantação não demoraria a acontecer, respondeu desta vez de outra maneira. Ao ser entrevistado o gerente, alegou que até 2006 a empresa adotava, porém em 10 de Janeiro de 2007 a empresa foi vendida para uma multinacional de transportes. Com essa mudança,

eles estão passando por transações, mas acredita-se que a governança corporativa será mantida.

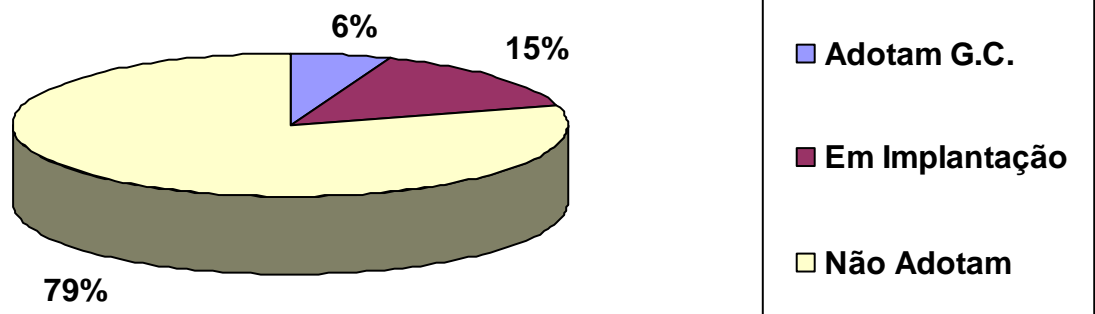
Cabe destacar que a maioria tem nenhum ou pequeno interesse na implantação de governança corporativa e isso se dá ao fato das decisões serem tomadas numa central distante de Santa Maria.

As entrevistas realizadas com as empresas Quero-Quero, Banco do Brasil e Riachuelo foram extremamente positivas quanto às respostas obtidas na entrevista em relação à adoção da Governança Corporativa. A Quero-Quero adota a governança corporativa há aproximadamente um ano e meio. O gerente diz que o que levou a adoção foi a necessidade de permanecer no mercado. Pois a empresa tem a visão de crescimento, e por isso, percebem que sem governança iriam perder muito o seu valor no mercado. Relata também que as vantagens para a empresa com a governança corporativa estão diretamente ligadas às questões de sustentabilidade e ganho em escala.

No questionário aplicado nas lojas Riachuelo, foi constatado que a empresa também havia adotado a governança corporativa. Foi relatado que, embora a matriz seja em São Paulo, as informações são repassadas de forma que os funcionários fiquem informados quanto aos assuntos pertinentes.

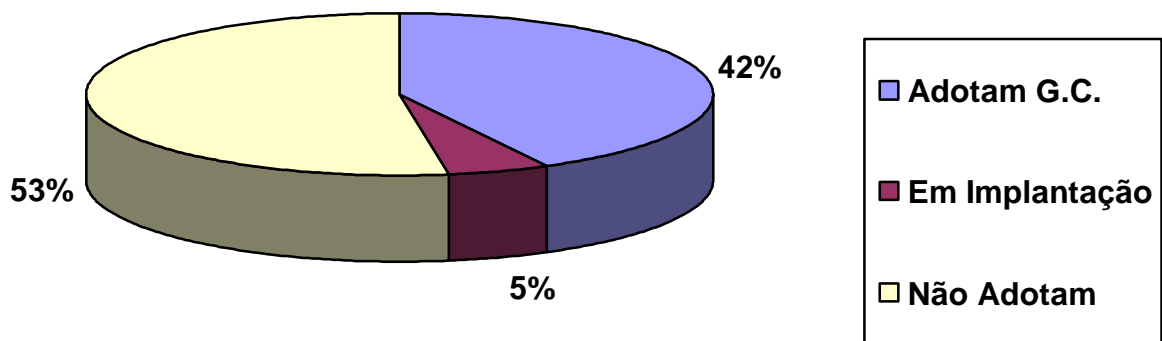
Na entrevista realizada com o gerente do Banco do Brasil, o resultado também foi satisfatório em relação à adoção da governança corporativa. Verificou-se que o banco já vinha há 6(seis) anos caminhando para a implantação. O entrevistado relata que a implantação se deu, primeiramente, pela questão financeira propriamente dita, pois a transparência atrai os investidores, e, em segundo lugar pelo cunho mercadológico, pois atualmente o mercado está cada dia mais exigente, logo, e a empresa necessita ter um diferencial para atraí-lo. Dessa forma, a governança corporativa serve como alicerce para alcançar o objetivo da instituição.

O gráfico a seguir demonstra os percentuais da adoção da governança corporativa nas empresas entrevistadas anteriormente pelas acadêmicas Avani Rubin Durlo e Lizandra Carina da Silva Falcão, no ano de 2004. Na época, a grande maioria das empresas (79%) ainda não adotava a governança corporativa.



**Gráfico 6- Implantação de Governança Corporativa em 2004**

Neste gráfico ficaram demonstrados os percentuais da adoção da governança corporativa nas empresas entrevistadas no ano de 2007.



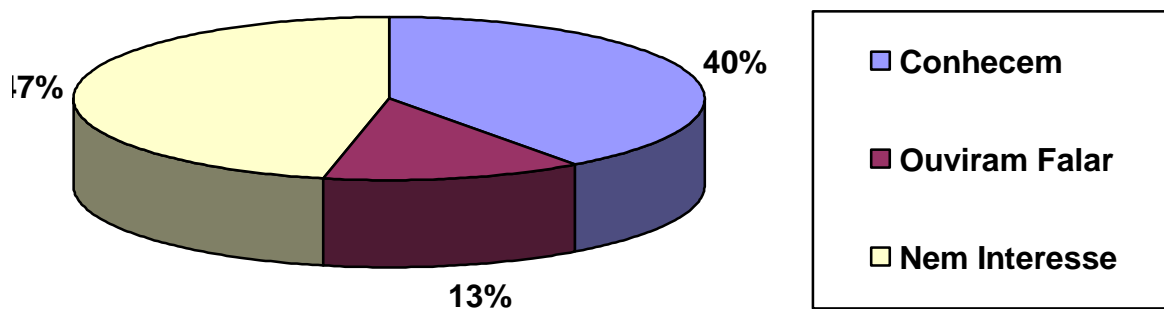
**Gráfico 7 - Implantação de Governança Corporativa em 2007**

Diante dos resultados, constatou-se que a governança corporativa teve um notável crescimento nas Sociedades Anônimas de Santa Maria em comparação com os dados relatados no trabalho de graduação das acadêmicas Avani Rubin Durlo e Lizandra Carina da Silva Falcão.

As demais lojas entrevistadas, ao serem indagadas sobre o conhecimento e adoção da governança corporativa, ficavam caladas, pois comentaram que nunca tinham ouvido falar no assunto. Constatou-se que houve trocas de gerentes no intervalo de tempo, entre a primeira pesquisa em 2004 e a de agora, O que passou a idéia também de falta de informações entre diretorias e gerencias, principalmente

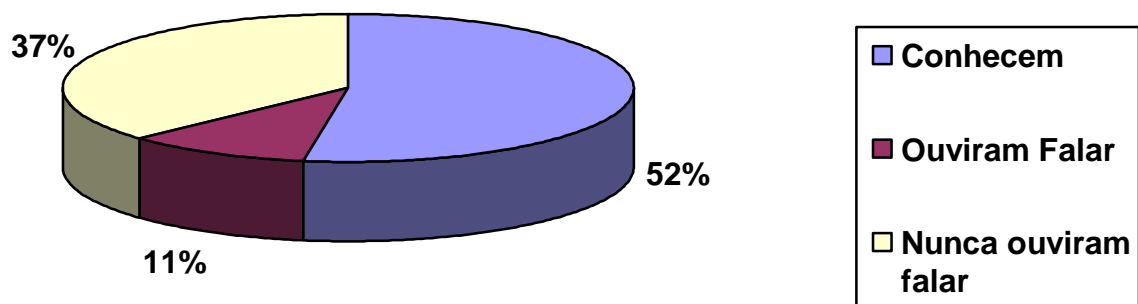
quando a matriz está em um grande centro, se comparada a cidade de Santa Maria. Em alguns casos não demonstraram nenhum interesse em saber mais sobre este assunto.

O seguinte gráfico demonstra a situação em que as empresas estavam frente a governança corporativa no ano de 2004. Relatando que menos da metade das empresas conheciam o assunto.



**Gráfico 8- Governança Corporativa em 2004**

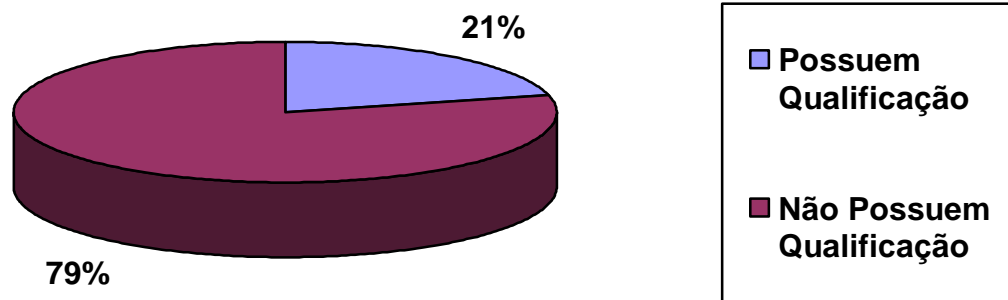
O gráfico abaixo mostra que no ano de 2007, mais da metade das empresas conhecem o que é a governança corporativa. Isso mostra o grande salto que o tema tem na atualidade.



**Gráfico 9 - Governança Corporativa em 2007**

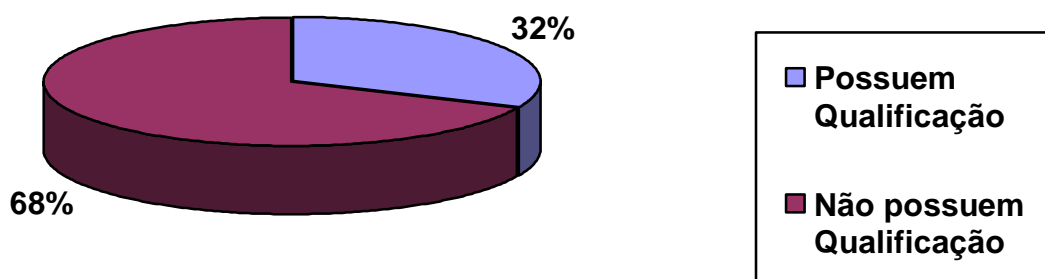
A maioria das empresas, não possui um conselho administrativo. Relatam que devido ao fato da matriz estar localizada em outras cidades, as informações ficam demasiadamente centralizadas. Não apresentam transparência quanto à situação econômica da empresa para os colaboradores, nem um quadro de funcionários qualificados, sendo que as informações são enviadas para as centrais, muitas vezes, situadas fora do estado do Rio Grande do sul.

O gráfico seguinte demonstra o percentual de funcionários qualificados e não qualificados em relação às funções que desempenham nas empresas entrevistadas no ano de 2004, pelas acadêmicas Avani Rubin Durlo e Lizandra Carina da Silva Falcão.



**Gráfico 10 - Qualificação dos Funcionários em 2004**

A seguir foi relatado o percentual de qualificação e não qualificação dos funcionários no ano de 2007.



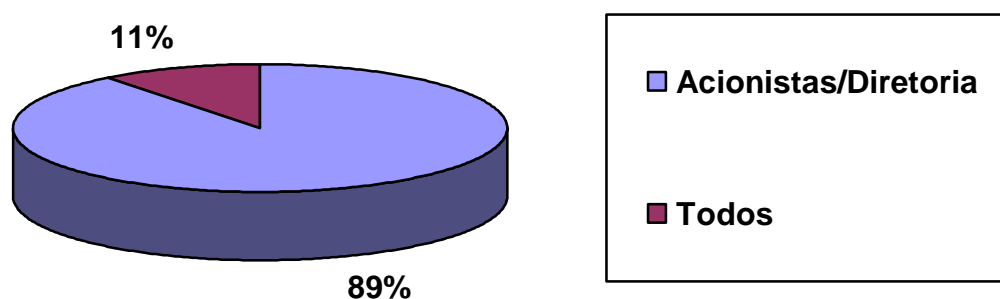
**Gráfico 11 - Qualificação dos Funcionários em 2007**

Diante disso, nota-se que o percentual de funcionários qualificados elevou-se devido à implantação da governança corporativa em determinadas empresas que

não implantavam no ano de 2004. Porém, as empresas que apresentam funcionários formados nas várias áreas necessitadas para se obter boa governança corporativa são aquelas que já adotam ou estão em fase de implantação.

Em alguns casos, verificou-se também que apesar de adotarem a governança corporativa, algumas empresas não tinham funcionários qualificados, pois desconheciam a governança corporativa e as práticas de gestão adotadas pela empresa.

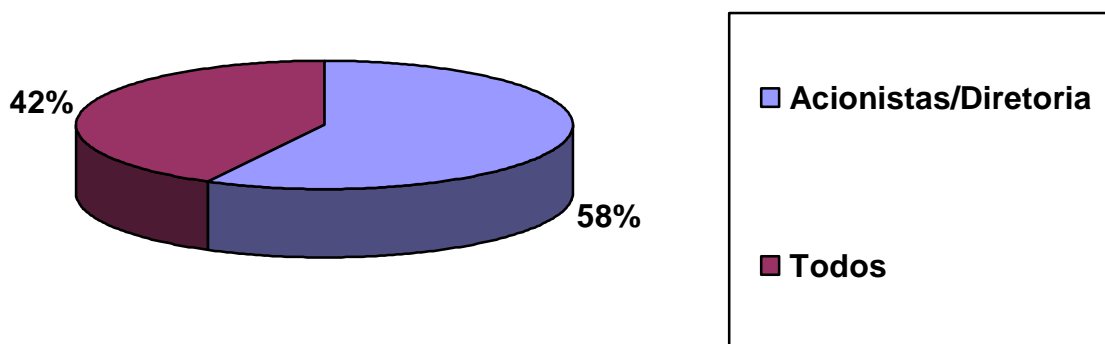
Em relação ao acesso as informações, que também é outro ponto ligado diretamente a governança corporativa, o seguinte gráfico demonstra os percentuais de quem tinha acesso às informações no ano de 2004. Na época, o acesso às informações contábeis e financeiras estava restrito quase que apenas à diretoria e aos acionistas, demonstrando uma prática ultrapassada das empresas de não divulgação de informações ao público em geral.



**Gráfico 12 - Acesso às Informações em 2004**

O próximo gráfico demonstra que o percentual de empresas em que suas informações são abertas a todos, se elevou bastante. Demonstrando que a governança corporativa está sendo cada vez mais difundida.

Esse resultado mostra o início de uma nova cultura empresarial, que prima por uma maior transparência e divulgação de informações a todo o seu público de interesse.



**Gráfico 13- Acesso as Informações em 2007**

A diferença de percentual dá-se pela maior implantação da governança corporativa nas empresas. No entanto, na maioria delas o acesso se mantém restrito à diretoria e acionistas. Dessa forma, a transparência de informações, imprescindível para a governança corporativa, ocorre somente nas empresas que já adotam e estão em fase de implantação.

<b>GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>	<b>2004</b>	<b>2007</b>	<b>DIFERENÇA</b>
ADOTAVAM	6%	42%	36%
EM IMPLANTAÇÃO	15%	5%	-10%
NÃO ADOTAVAM	79%	53%	-26%
CONHECEM	40%	52%	12%
OUVIRAM FALAR	13%	11%	-2%
NUNCA OUVIRAM FALAR	47%	37%	-10%
<b>QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS</b>	<b>2004</b>	<b>2007</b>	<b>DIFERENÇA</b>
POSSUEM QUALIFICAÇÃO	21%	32%	11%
NÃO POSSUEM QUALIFICAÇÃO	79%	68%	-11%
<b>ACESSO AS INFORMAÇÕES</b>	<b>2004</b>	<b>2007</b>	<b>DIFERENÇA</b>
ACIONISTAS/DIRETORIA	89%	58%	-31%
TODOS	11%	42%	31%

**QUADRO 4 - Comparação entre os percentuais dos anos de 2004 e 2007.**



O quadro anterior demonstra as diferenças de percentuais encontradas como resultado da pesquisa. Percebe-se que as mudanças foram razoavelmente significativas ao longo desses 3(três) anos.

Em 2004, as empresas que adotavam a governança corporativa apresentavam-se num percentual de 6%, já em 2007 este percentual passou para 42% do total, havendo um aumento de 36%. Essa elevação se dá pelo fato de que as empresas estão procurando se adaptar a um mercado cada vez mais exigente e competitivo. Já as empresas que estavam em fase de implantação, decresceram num percentual de 10% em relação a 2004, pois as empresas que antes estavam em processo de implantação, atualmente já implantaram a governança corporativa.

O percentual das empresas que conheciam o assunto em questão cresceu 12% em relação ao ano de 2004, e as que já tinham ouvido falar, decresceram num percentual de 2%. As empresas que nunca ouviram falar em governança corporativa diminuíram num percentual de 10% no mesmo período.

Quanto à qualificação dos funcionários, em 2004, apenas 21% possuíam, já em 2007 esse percentual elevou-se para 32% do total de empresas entrevistadas.

Em relação ao acesso a informação no ano de 2004, este estava quase que totalmente restrito aos acionistas e diretoria num total de 89%, já em 2007, este percentual diminuiu para 58% devido ao aumento do número de empresas que passaram a adotar a governança corporativa, constatando-se que mais pessoas passaram a ter acesso às informações.

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

A expectativa de obter resultados satisfatórios na evolução da governança corporativa nas empresas de Sociedade Anônima de Santa Maria veio a se confirmar pelo aumento do número de empresas que passaram a adotá-la. Verificou-se que esta evolução da governança corporativa se deu mais nas empresas de âmbito nacional e internacional do que pelas empresas locais.

Embora muitas empresas de porte nacional e internacional estejam adotando governança corporativa, as informações são centralizadas na matriz e não chegam em suas filiais, na cidade. Devido a isso, muitos de seus funcionários não sabem que as mesmas adotam o sistema de governança corporativa, e/ou desconhecem completamente o assunto.

Na cidade de Santa Maria, muitas empresas que optam pela não adoção da governança corporativa, alegam não adotar pelo fato de serem empresas de controle familiar. Porém, elas não estão cientes dos benefícios que poderiam usufruir com a adoção das boas práticas da governança corporativa. Outras empresas contestam que a governança corporativa possui um alto custo de implantação. Entretanto não ponderam os benefícios que poderiam obter caso esse sistema fosse implantado.

Santa Maria é uma cidade distante de grandes centros de informações, demonstrando que, apesar de ter apresentado uma considerável evolução, a falta de conhecimento sobre o assunto ainda persiste.

Em suma, torna-se clara a importância de tornar mais popular a governança corporativa na sua íntegra, para alavancar uma maior popularidade e incentivar a sua adoção. É de extrema importância que as empresas que optam pela adoção desse sistema proporcionem aos seus colaboradores, um devido treinamento. Dessa maneira, terão pleno conhecimento dos benefícios que a governança corporativa oferece para as empresas que a adotam. Além do incentivo a adoção da governança corporativa, é fundamental que haja também um maior incentivo à pesquisa na área.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, Franklin; GALÉ, Douglas. **Comparing financial systems**. Cambridge. MA: Mit Press, 2000.

A Nova Vantagem Competitiva. **Revista América Economia**, outubro 2002. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 07 jun. 2007.

BIN, Julio. Competitividade vs. Sustentabilidade. **OESP**. São Paulo, 15 out. 2006. Disponível em <<http://www.eticaempresarial.com.br>>. Acesso em 15 jun 2007.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. BOVESPA. Disponível em <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em 24 jun. 2007.

DURLO, A.R. ; FALCÃO, L.C.S. **Governança Corporativa**. 2004. TCCC (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

GIL, A.C., **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Ed. 3. Editora Atlas: São Paulo, 1991.

GRUPEMEF. Responsabilidade Social Empresarial & Governança Corporativa – Qual a ligação? **Revista Eletrônica**. n. 89. Jan-Fev/2006. Disponível em <<http://www.farmasustentavel.com.br>>. Acesso em 02 fev. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 25 jan. 2007.

INSTITUTO ETHOS. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 19 jun.2007.

LAMEIRA,Valdir de Jesus. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária, 2001.

LA PORTA, Rafael. **Investor protection and corporate governance**. *Journal of financial economics*. V. 58, p. 3-27, *october*, 2000.

LOVATELLI, Carlo. **Responsabilidade social: quando a empresa faz parte da solução**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 14 jun. 2007.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa – O governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUQUET, Mara. Conselhos de Administração Agregam Valor às suas Ações. **Valor econômico**. São Paulo, 19 nov. 2001. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 15 jun. 2007.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTON, Rosilene. **A importância da ética nas organizações**. Disponível em <<http://www.eticaempresarial.com.br>>. Acesso em 23 abr. 2007.

MILANESE, Daniela. Estudo diz que Ações Ganham com Transparência. **Estado de São Paulo**, 08 nov. 2002. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 03 jul 2007.

MIRANDA C.S. Transparência e motivação. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 07 dez. 2006. Disponível em <<http://www.dmrh.com.br>>. Acesso em 23 fev. 2007.

O Conselho que faz a Diferença nas Empresas. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 13 jun 2000. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 15 jun. 2007.

PAGANO, Marco; PANETTA, Fabio; ZINGALES, Luigi. **Why do companies go public? An empirical investigation**. *Journal of finance*. V. 53, p. 27-64, 1998.

PLACIDO LISBOA, Lázaro. **Ética geral e profissional em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SHLEIFER, Andrej; VISHNY, Robert. **A survey of corporate governance – journal of France**, v.52, n. 2, p. 739, 1997.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

VASCONCELLOS, Paulo; MORALES, Marcos. **IBGC finaliza nova pesquisa**. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em 16 jun. 2007.

ZOBOLI E.L. **A Ética nas organizações**. Instituto Ethos, São Paulo, março 2001. Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 18 fev. 2007.

## APÊNDICE A - RELAÇÃO DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

- 01 - Banco do Brasil
- 02 - Banco HSBC
- 03 - Banco Banrisul
- 04 - Banco Itaú
- 05 - Empresa Expresso Mercúrio
- 06 - Lojas Tumelero
- 07 - Uglione
- 08 - Pampeiro
- 09 - Dimed
- 10 - Sétimo Nocchi
- 11 - Lojas Renner
- 12 - Lojas Riachuelo
- 13 - Lojas Quero-Quero
- 14 - Lojas Grazziotin
- 15 - Lojas Colombo
- 16 - Lojas Manlec
- 17 - Lojas Ponto Frio
- 18 - Livraria do Globo
- 19 - Empresa Kipper

## APÊNDICE B - MODELO DA FICHA DE ENTREVISTA

### **Empresa:**

- Em entrevista realizada no ano de 2004, a empresa não adotava a governança corporativa. Atualmente houve alguma mudança quanto a isso? (adotam, não adotam).

### **Adotam:**

- O que levou a implantação da Governança corporativa?
- Quais as vantagens, para a empresa na adoção da Governança Corporativa?
- Existem desvantagens na implantação da Governança Corporativa na visão da empresa?

### **Não adotam:**

- Sobre a expectativa da implantação de governança corporativa, a empresa relatou que possuía (razoável, pequeno ou médio) interesse. Hoje, a empresa continua com a mesma opinião?
- Por qual motivo a empresa opta pela não adoção da governança corporativa?