



UFSM

Dissertação de Mestrado

**Conselho Consultivo para Pequenas e Médias
Empresas**

Neide Borscheid

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**CONSELHO CONSULTIVO PARA PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

por

Neide Borscheid

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Preograma de pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), RS), como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2006

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado

Conselho Consultivo para Pequenas e Médias Empresas

elaborada por

Neide Borscheid

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada
(Presidente/Orientador)

Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Prof^ª. Dr^ª. Leoni Pentiado Godoy

Santa Maria, 12 de dezembro de 2006

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Ao Professor Doutor Rolando Juan Soliz Estrada que, como orientador, apresentou-me este tema, incentivou-me à realização, e acompanhou e contribuiu para a evolução desta dissertação, e na minha carreira profissional.

Às minhas colegas de curso: Melina, Carla e Viviane, pela amizade e coleguismo durante a caminhada do mestrado.

À minha família: ao meu marido Alexandre, pelo amor, carinho, compreensão e apoio constante; aos meus pais, Eldo e Claci, pelo carinho, conselhos, suporte, entusiasmo, e por serem exemplo de perseverança e dedicação; às minhas irmãs Cleide e Aline; ao meu cunhado Nelson e às minhas sobrinhas, Amanda Geovanna e Ana Letícia, pelos momentos de ajuda, compreensão, desabafos, diversão, enfim, pelos bons momentos...

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

Conselho Consultivo para Pequenas e Médias Empresas

AUTORA: NEIDE BORSCHEID

ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Santa Maria, 12 de dezembro de 2006.

Atualmente, as organizações encontram-se inseridas num meio social, tecnológico, político e econômico que exige uma grande profissionalização e especialização dos profissionais que nelas atuam. As pequenas e médias empresas, por se tratarem de organizações com recursos financeiros limitados, o que as impede de realizarem muitos investimentos em recursos humanos qualificados em áreas específicas, necessitam de um processo de gestão altamente qualificado, e que reduza, ao máximo, a probabilidade de erros bem, como aumente a velocidade de correção dos mesmos. Este trabalho estuda e analisa o sistema de governança empresarial, de pequenas e médias empresas, e identifica e analisa as ações de gestão de uma empresa de médio porte. A pesquisa bibliográfica apresenta a análise das questões que envolvem a gestão de pequenas e médias empresas, governança corporativa e conselhos de administração, enfatizando as abordagens que apresentem soluções para o problema de pesquisa. O presente trabalho tem como escopo propor um modelo de Conselho Consultivo, para pequenas e médias empresas, visando auxiliar os gestores, dessas organizações, a encontrarem uma forma eficiente e eficaz de todos os recursos disponíveis, apresentando um modelo empresarial voltado para a realidade e necessidade das mesmas. Quanto à metodologia, este trabalho refere-se a uma pesquisa de natureza qualitativa, que utilizou, para o desenvolvimento do seu processo, a técnica de pesquisa-ação.

Palavras-chave: gestão, conselho consultivo, governança empresarial.

ABSTRACT

Master's Degree Dissertation
Program of Masters Degree in Engineering of Production and Systems
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

Advisory Council for Small and Median Companies

AUTHOR: NEIDE BORSCHEID

ADVISER: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Santa Maria, December 12, 2006.

Nowadays, organizations are inserted in a social, technological, political and economical way that demands a great professionalization and the professionals' specialization of who acts in them. The small and median companies, with limited financial resources are obstructed to accomplish many investments in qualified human resources in specific areas, they need a highly qualified administration process, and that reduces, to the maximum, the probability of mistakes as increases the speed of correction of the same ones. This work studies and analyzes the system of management business, of small and median companies, identifying and analyzing the administration actions of a median company. The bibliographical research presents the analysis of the subjects that involve the administration of small and median companies, corporative management and council administration, emphasizing the approaches to present solutions for the research problem. The present work has as mark to propose an Advisory Council model, for small and median companies, directed to help the managers, of those organizations find an efficient and effective form of all of the available resources, presenting a business model directed to the reality and need of the same ones. This work methodology refers to a research of qualitative nature that we used for the development of its process, the research-action technique.

Key-words: administration, advisory council, management business

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Passos principais da evolução da Governança Corporativa	25
Quadro 2: Estudo sobre composição de conselhos e diretorias em companhias abertas no ano de 1999.	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Governança Corporativa.	22
Figura 2 – Tipos de Conselho.	27
Figura 3 – Temas Básicos de Conselhos de Administração nas Empresas Familiares.....	33
Figura 4 – Utilização da Pesquisa-Ação na Pesquisa.	53
Figura 5 – Organograma do modelo de administração utilizado antes do CC	57
Figura 6 – Organograma do modelo de gestão após inclusão do CC	62

LISTA DE SIGLAS

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.

SBA – *Small Business Administration*.

PME – Pequenas e Micro Empresas.

CA – Conselho Administrativo.

CC – Conselho Consultivo

CMPGC – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

OECD – *Organization for Economic Co-operation and Development*.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários.

S/A – Sociedade Anônima.

CEO – *Chief Executive Officer*.

RS – Rio Grande do Sul.

SUMÁRIO

Agradecimento	04
Resumo	05
Abstract	06
Lista de figuras	07
Lista de quadros	08
Lista de siglas	09
Sumário	10
1 Introdução	13
1.1 Justificativa	14
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Estrutura do trabalho	16
2 Revisão da literatura	17
2.1 Pequenas e médias empresas	17
2.2 Gestão de pequenas e médias empresas	18
2.3 Governança corporativa	21
2.3.1 Evolução da governança corporativa	23
2.4 Conselho de administração	27
2.4.1 Evolução dos Conselhos Administrativos	28
2.4.2 Missão e atribuições do Conselho de Administração	31
2.4.3 Composição do Conselho de Administração	34
2.4.4 Critérios para a formação e atuação do Conselho de Administração	38
2.4.4.1 Números de conselheiros	38
2.4.4.2 Mandato do Conselho de Administração	40
2.4.4.3 Remuneração e honorários dos conselheiros	40

2.4.5 Funcionamento do Conselho de Administração	41
2.4.5.1 Regimento interno	42
2.4.5.2 Funções do presidente do conselho	42
2.4.5.3 Deliberações do conselho	44
2.4.5.4 Reuniões do conselho	45
2.4.5.5 Avaliação do conselho	47
3 Metodologia da pesquisa	50
4 Implantação e implementação do modelo proposto	54
4.1 Descrição da empresa	54
4.1.1 Mercado de atuação	54
4.1.2 Processos produtivos	55
4.1.3 Administração organizacional antes da inclusão do Conselho Consultivo ..55	
4.1.3.1 Estrutura organizacional	55
4.1.3.1.1 Modelo de gestão utilizado antes da inclusão do Conselho Consultivo .56	
4.1.3.1.1.1 Presidente	58
4.1.3.1.1.2 Gerente	58
4.1.3.1.1.3 Supervisores	58
4.1.3.2 Estratégia Organizacional	59
4.2 Administração organizacional com a inclusão do Conselho Consultivo	60
4.2.1 Modelo de gestão utilizado após a inclusão do Conselho Consultivo	61
4.2.1.1 Direção	62
4.2.1.2 Conselho Consultivo	63
4.2.2.1 Missão e atribuições do Conselho Consultivo	63
4.2.2.2 Composição do Conselho Consultivo	63
4.2.2.3 Critérios para a formação e atuação do Conselho Consultivo	64
4.2.2.3.1 Número de conselheiros	64
4.2.2.3.2 Mandato e avaliação do Conselho Consultivo	64
4.2.2.3.3 Remuneração dos conselheiros	65
4.2.2.4 Funcionamento do Conselho Consultivo	66
4.2.2.4.1 Regimento interno	66
4.2.2.4.2 Funções do presidente do Conselho Consultivo	66

4.2.2.4.3 Deliberações do conselho	67
4.2.2.4.4 Reuniões do conselho	68
4.2.3 Supervisores	69
5 Conclusão	70
5.1 Sugestões para trabalhos futuros	73
6 Referências Bibliográficas	74

1. INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas vêm ocupando um importante espaço no atual contexto econômico, social e político. São responsáveis por grande fatia da arrecadação de impostos, e encargos salariais, e por boa parte da mão-de-obra contratada formalmente.

De acordo com pesquisa divulgada pelo SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, citado por Machado (2003), existem, no Brasil, aproximadamente 4,5 milhões de micro e pequenas empresas, que representam 98,3% das empresas registradas, empregam 60% da mão-de-obra (equivalente a 40 milhões de postos de trabalho), e respondem por 42% do total de salários pagos.

Além dos dados estatísticos apresentados, que demonstram a importância dessas organizações, pode-se afirmar que o potencial empreendedor brasileiro é responsável por um significativo número, cada vez maior, de empresas de pequeno e médio porte. Segundo um relatório patrocinado pela consultoria Ernest & Young, e pelo Instituto Kaufman, de cada oito brasileiros, um está envolvido na criação de um novo negócio (Revista Exame – 21/02/2001 – pág. 20).

Apesar do crescente número dessas empresas, e de sua comprovada importância, a literatura voltada para o estudo das necessidades das mesmas ainda é pequena, se comparada com temas voltados para grandes empresas. E, em função da falta de informações e conhecimentos necessários, para uma boa gestão de negócios desse nível, muitos dos novos empreendimentos não conseguem se manter vivos no mercado.

Uma pesquisa, realizada pelo SEBRAE, a respeito da taxa de mortalidade das empresas de pequeno porte, revela que 49,4% das empresas encerra suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevive além de quatro anos.

Os principais motivos, da mortalidade das empresas, está na escassez de capital de giro e na falta de conhecimento de um conjunto de conceitos, métodos, instrumentos e práticas relacionadas com a criação, implantação e gestão de novas empresas e organizações. Ou seja, o que falta aos dirigentes, dessas empresas, é uma boa prática de gestão, profissionalizada e capacitada, que ajude a empresa a cumprir com o seu objetivo principal: produzir resultados.

Dentre as práticas de gestão, que possam ser utilizadas para esse fim, está a Governança Empresarial.

Para Da Silveira (2005), a governança empresarial visa aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem, para si, o retorno de seu investimento, por meio de um conjunto de mecanismos, no qual se inclui o Conselho de Administração (CA).

Este trabalho será desenvolvido com o intuito de auxiliar proprietários, diretores, gerentes, colaboradores e consultores de pequenas e médias empresas, a encontrarem uma forma de gestão eficiente e eficaz, de todos os recursos disponíveis, apresentando um modelo de governança empresarial voltado para a realidade e necessidade dessas organizações.

1.1 Justificativa

Diante da atual conjuntura mercadológica, que inclui a intensificação da competição e globalização da tecnologia da informação, torna-se um fator crítico para a sobrevivência das organizações a alocação e o gerenciamento eficiente e eficaz de todos os recursos disponíveis.

Segundo Welsch (1985),

[...] o principal fator do sucesso de uma empresa é a capacidade de sua administração no sentido de planejar e controlar suas atividades. Esta noção indica que a administração somente justifica sua existência quando é verdadeiramente capaz de planejar e controlar de modo a dominar o destino da empresa a longo prazo. A base do planejamento e controle de resultados, portanto, é a de confiança absoluta da administração em sua capacidade de

estabelecer objetivos realistas para a empresa e conceber meios eficientes de alcançá-los.

Em muitas organizações, a capacidade administrativa, dos gestores, não condiz com a necessidade imposta pelo atual cenário econômico, tecnológico, político e social, fazendo com que mesmas não cumpram com seu principal objetivo: produzir resultados. Essa realidade pode ser evidenciada nas últimas linhas dos demonstrativos contábeis, gerenciais e financeiros, nos quais os lucros demonstrados são incompatíveis com o retorno esperado para o negócio, ou partes interessadas, ou quando os mesmos forem inexistentes.

Em empresas de pequeno e médio porte, essa constatação é ainda mais presente, pois, apesar de muitos administradores, sócios, ou acionistas possuírem um exemplar perfil empreendedor, e coragem para por em prática seus projetos e idealizações, o conhecimento e a capacidade administrativa, e gerencial, nem sempre o acompanham.

Atualmente, todas as organizações, sejam grandes ou pequenas, encontram-se inseridas num meio social, tecnológico, político e econômico que exige uma grande profissionalização e especialização no desenvolvimento de suas atividades. As pequenas e médias empresas, por se tratarem de organizações com recursos financeiros limitados, o que as impede de realizarem muitos investimentos, em recursos humanos qualificados, em áreas específicas, necessitam de um processo de gestão altamente qualificado e que reduza, ao máximo, a probabilidade de erros, bem como aumente a velocidade de correção dos mesmos.

Dessa forma, a questão de pesquisa, que se apresenta neste trabalho, é: “Como desenvolver uma forma de governança empresarial, na forma de conselho consultivo, para empresas de pequeno e médio porte, que auxilie proprietários, diretores, gerentes, colaboradores e consultores, de pequenas e médias empresas, na gestão eficiente e eficaz, que, alinhada à visão de futuro, conduza à otimização de resultados?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de Conselho Consultivo, para pequenas e médias empresas, à semelhança do Conselho Administrativo das estruturas de Governança Corporativa, para a coordenação e controle de processos e atividades, que, alinhadas à visão de futuro, conduzam à otimização de resultados de sua gestão.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Estudar e analisar o sistema de governança empresarial.
2. Identificar e analisar as ações de gestão numa empresa de médio porte.

1.3 Estrutura do trabalho

O texto está dividido em cinco (5) capítulos.

Capítulo 1: introdução; tema a ser pesquisado; justificativa e objetivos, geral e específico.

Capítulo 2: referenciais teóricos, abordando os assuntos referentes ao controle e coordenação de pequenas e médias empresas, governança corporativa e CA.

Capítulo 3: metodologia utilizada e a forma como foi desenvolvida a pesquisa.

Capítulo 4: apresentação dos resultados da pesquisa.

Capítulo 5: conclusões do presente trabalho e sugestões para estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Pequenas e médias empresas

Segundo Longenecker (1997), especificar qualquer padrão de tamanho, para definir pequenas empresas, é algo arbitrário, porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. A classificação pode depender, entre outras coisas, do grau de desenvolvimento do país, do local de suas instalações e da variedade de critérios utilizados, que decorrem, em grande parte, da diversidade de situações em que foram, e continuam sendo, realizados os estudos sobre o desempenho, os problemas e as características dessas empresas.

A *Small Business Administration* (SBA), citado por Longenecker (1997), estabelece padrões de tamanho que determinam a elegibilidade para empréstimos SBA e para consideração especial em licitações de contratos governamentais. Em 1984, a SBA publicou um conjunto revisado de padrões, alguns dos quais estão enunciados em termos de volume de vendas. Outros, pelo número de funcionários, variando, assim, de acordo com a atividade-fim da organização.

O Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, Lei Nº 9.841, de 05 de outubro de 1999, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido, previsto nos Artigos 170 e 179, da Constituição Federal, classifica, em seu Artigo 2º, a microempresa e a empresa de pequeno porte, utilizando o critério da receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto 5.028, de 31 de março de 2004, considerando os seguintes limites atuais:

- I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Microempresas), além de utilizar o critério adotado pelo estatuto, adota o critério de número de funcionários. Essa classificação pode ser dividida em quatro categorias, conforme abaixo relacionadas:

- Microempresa: I) na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: I) na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas; II) no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.
- A União Européia em Recomendação da Comissão, de 6 de Maio de 2003, referente à definição de micro, pequenas e médias empresas [Jornal Oficial L 124 de 20.05.2003], apresenta as seguintes definições:
 - As PMEs empresas empregam menos de 250 trabalhadores. O seu volume de negócios deve ser inferior a 40 milhões de euros ou o seu balanço anual inferior a 27 milhões de euros.
 - Pequenas empresas empregam entre 10 e 49 trabalhadores. Devem ter um volume de negócios anual inferior a 7 milhões de euros ou um balanço que não exceda os 5 milhões de euros.
 - As microempresas são empresas que empregam menos de 10 trabalhadores.

Conclui-se, então, que o melhor critério, em qualquer caso dado, depende do propósito do usuário. Levando-se em consideração o propósito deste estudo, será adotada a classificação do Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

2.2 Gestão de pequenas e médias empresas

Segundo La Rovere (2001), estudos, recentes, sobre o desempenho competitivo das micro, pequenas e médias empresas, tanto em países desenvolvidos e em desenvolvimento, indicam existirem limitações, a este desempenho, decorrentes de uma série de fatores, entre os quais a administração inadequada e dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados.

Ainda de acordo com o autor, esses fatores estão relacionados à forma assumida pela gestão de informações nas empresas pequenas. O tamanho

reduzido das empresas faz com que seus proprietários/administradores tenham um horizonte de planejamento de curto prazo e centralizem a tomada de decisões, ficando presos num círculo vicioso, onde a solução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação (Vos, Keizer e Halman 1998). Dessa forma, não há, dentro das empresas pequenas, uma prática de organização dos fluxos de informação, que possa subsidiar a definição de estratégias competitivas de longo prazo.

A decisão, em empresas de pequeno e médio porte, geralmente é tomada por improvisação, resultando na não utilização de ferramentas gerenciais na governança da empresa. Entre outros fatores, CAVALCANTI (1986), citado por Lacerda (2003), associa a falta de informações gerenciais ao estado de fragilidade administrativa e organizacional dessas empresas.

A baixa capacitação gerencial decorre, em muitos casos, do fato de que essas empresas são, em sua maioria, familiares.

Para Boranga e Pacheco (2005), em via de regra, uma empresa familiar caracteriza-se por estar, o controle, em mãos de uma ou mais famílias: pais, irmãos, filhos, sobrinhos, netos e agregados em geral. A maioria dos familiares nela trabalha e participa da gestão, ou pior, possui cargo, como forma de receber a mesada a título de “remuneração”.

A família é um conjunto de vínculos indissolúveis: sangüíneos, afetivos e psicológicos. Esses vínculos são gerados na família nuclear e se transmitem ao longo de gerações. Na empresa, não só a natureza do vínculo entre as pessoas é outra, como também sua finalidade é completamente diferente. As pessoas têm vínculos funcionais e profissionais. A organização tem por objetivo produzir bens e serviços para clientes e gerar, a partir de suas operações, resultados financeiros suficientes para remunerar seus funcionários, seus acionistas e garantir o seu crescimento (ÁLVARES, 2003).

A administração da empresa, do tipo familiar, é considerada menos burocrática e impessoal, pois o acesso à cúpula administrativa é mais fácil, o que pode tornar as operações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que nas de capital aberto, sob gestão não familiar. Em contrapartida, não se organizam ou não se estruturam de maneira eficiente e adequada. Mas, à

medida que aumenta o grau de “alfabetização empresarial”, cresce, também, a força das pequenas e médias empresas. Ademais, tais empresas possuem, em seu DNA, maiores e melhores condições de competição, em alguns segmentos, do que as grandes corporações internacionais (Antonik, 2004).

O autor acima diz as pequenas e médias empresas terem capacidade enorme de adaptação às necessidades do mercado. Podem tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo, de imediato, às mudanças e exigências do mercado.

Para Soares (2001), uma das maiores diferenças, entre as empresas de pequeno e grande porte, é a falta de planejamento do seu ingresso no mercado, comum nas pequenas empresas. Seus empresários não fazem uma análise de custo x benefício do negócio, nem avaliam se o retorno esperado é exeqüível. Existe, ainda, o agravante de não haver recursos disponíveis para investirem em estratégias de melhorias, ou manutenção, uma vez todo o capital ter sido investido para montar a empresa.

Além disso, não existe, dentro da pequena empresa, uma cultura voltada para o planejamento, conceito já bem sedimentado dentro das grandes empresas. Isto, aliado à competitividade do mercado, reduz sua vida útil (Soares, 2001).

As pequenas empresas enfrentam dificuldades por terem de conviver com a falta de recursos humanos qualificados, por falta de recursos financeiros, e, até mesmo, de planejamento. Em função da limitação financeira, acabam não investindo em treinamento de pessoal e contratação de mão-de-obra qualificada, o que as impede de investirem em treinamento de pessoal e contratação de mão-de-obra qualifica.

Acredita-se, entretanto, ser possível tornar a realidade, das pequenas empresas, mais favorável, através da aplicação de um modelo de administração estratégica que possibilite estabelecer um posicionamento estratégico e implantar mudanças planejadas (Ronstadt *apud* Bygrave, 1994 *apud* Rhoden, 2000, p. 4). Apesar de os empresários acreditarem no planejamento, para envolvê-los é necessário desenvolver uma metodologia que

necessite baixo investimento de capital e apresente retorno em um pequeno espaço de tempo (Soares, 2001).

2.3 Governança corporativa

A palavra governança possui alguma relação com governo, com a administração, em uma dimensão mais ampla. A governança vem a ser a estrutura institucional, na qual a integridade de uma transação (ou de um conjunto de transações) é decidida (Williamson, 1996). É a forma de se garantir a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameacem a realização de ganhos mútuos (Azevedo, 1996).

Lameira (2001) define a governança como o conjunto dos 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.

Steinberg (2003), em sua definição usual, afirma que a governança constitui o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, CA, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal, com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) oficializou o seguinte conceito:

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accoutability*) e a obediência às leis do país (*compliance*).

Cadbury Report define governança como o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas. Coloca os conselheiros de

administração no centro de qualquer discussão sobre Governança Corporativa (GC).

Segundo Lodi (2000), Governança Corporativa é o nome dado para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos de empresa, liderado pelo CA, como mostra a Figura 1.

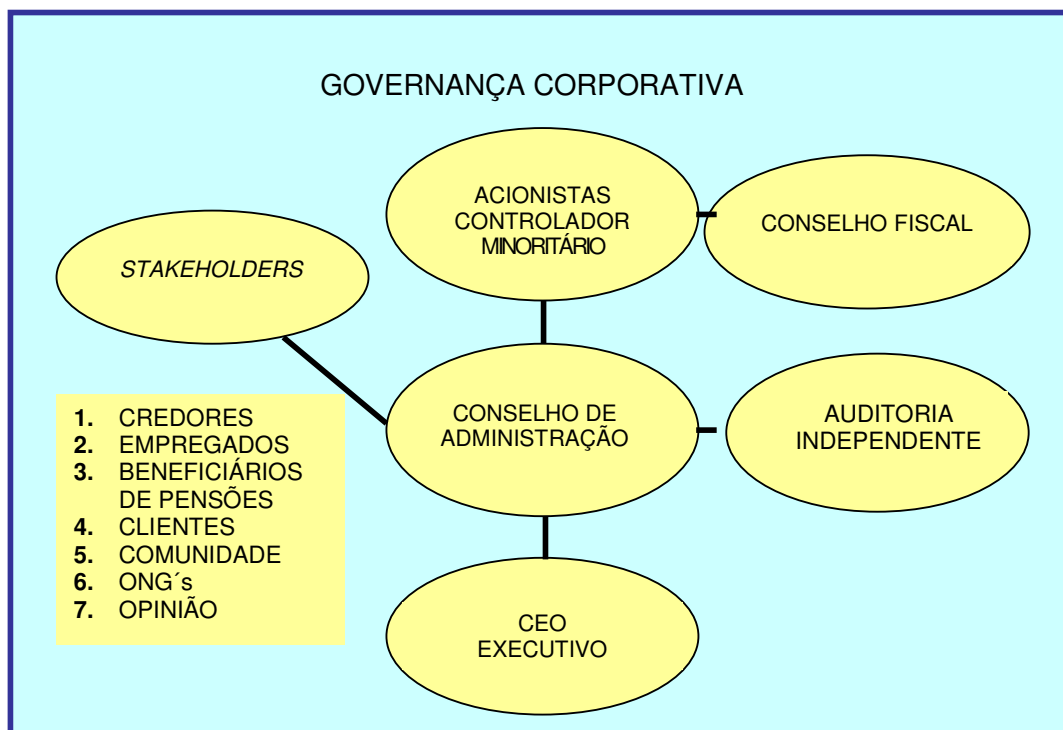


Figura 1: Governança Corporativa. Lodi (2000, p. 25).

Pode-se dizer, então, que Governança Corporativa é o sistema de gestão que visa assegurar a boa gestão estratégica, o bom relacionamento entre acionistas, controladores e *stakeholders*, a transparência nas relações e atividades, a prestação de contas, o cumprimento dos objetivos, da ética e dos valores das organizações, tendo como liderança principal o CA.

Stakeholders, para Steinberg (2003), são os públicos de interesses à organização. Apesar de não haver uma tradução literal, em português, sobre *stakeholders*, pode-se dizer serem todas as partes externas interessadas nas informações da organização, como clientes, governo, fornecedores, etc. Alguns

referem-se a esse termo como “*stakeholder corporation*”, como sendo os “constituintes”.

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), a Governança Corporativa é entendida como um conjunto de práticas que disciplinam o processo de tomada de decisões e acompanhamento da gestão dos negócios.

Segundo Lodi (2000) do debate entre acionista e *stakeholder* surge o princípio do “conselheiro esclarecido”, ou seja: é dever da empresa maximizar os ganhos dos acionistas. Porém, fazendo isso numa forma responsável, levando em conta o longo prazo.

Para o mesmo autor, o conselheiro tem obrigações de longo prazo, e de confiança para com empregados, fornecedores e clientes, mas deve assegurar o sucesso da empresa e o seu dever fiduciário para com o acionista.

Conforme Steinberg (2003) é importante ter uma gestão profissional para afastar a paixão – ou a má-fé – do controle dos negócios. Nem sempre o executivo vai cumprir vontades, ou desejos, dos donos, ou acionistas. O conselho é um importante filtro entre os dois grupos, lembrando ao administrador o que o acionista quer, e minimizando a ingerência do acionista no negócio.

2.3.1 Evolução da governança corporativa

Para Andrade (2004), as questões que envolvem as relações entre os acionistas, os conselhos de administração, a diretoria executiva e outras partes interessadas nos negócios corporativos, somente ganharam maior exposição pública nas últimas décadas, com movimentos praticamente simultâneos, definidos como os grandes marcos construtivos da governança corporativa.

Pode-se citar três marcos, que tiveram significativa importância histórica nas corporações: o ativismo pioneiro de Robert Monks, o Relatório Cadbury e os Princípios da OCDE.

De acordo com Andrade (2004), Robert Monks foi um ativista pioneiro, o qual mudou o curso da governança corporativa nos Estados Unidos. Focou sua

atenção nos direitos dos acionistas e os mobilizou para o exercício de um papel ativo nas corporações. Centrado em dois valores fundamentais da boa governança – *fairness* (senso de justiça) e *compliance* (conformidade legal, especialmente relacionada aos direitos dos minoritários passivos).

Em 1991, o Banco da Inglaterra criou uma comissão para elaborar um Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (CMPGC) e designou Sir Adrian Cadbury Presidente do Comitê de Assuntos Financeiros do CA. A Comissão Cadbury era um trabalho conjunto da Bolsa de Valores de Londres, da entidade dos Contadores da Inglaterra e do Conselho de Relatórios Financeiros (*Financial Reporting Council*). Desse esforço conjunto, surge o *Cadbury Report*, divulgado em dezembro de 1992. O Relatório Cadbury centrou-se nos dois outros valores da boa governança – *accountability* (prestação responsável de contas) e *disclosure* (mais transparência) com foco em aspectos financeiros e nos papéis dos acionistas, dos conselhos, dos auditores e dos executivos. Os princípios da governança corporativa centravam-se no processo de geração de valor para os acionistas e sócios (*shareholders*), o CMPGC tocou nos seguintes pontos:

- as responsabilidades do conselho;
- os membros do conselho;
- a importância de membros independentes no conselho;
- a necessidade de comitês do conselho, especificamente um comitê de auditoria, um comitê de nomeação e um comitê de remuneração.

Em abril de 1998, o Conselho da OCDE (Organization for Economic Cooperation and Development) solicitou o desenvolvimento de normas sobre Governança Corporativa, sendo criado um grupo de trabalho para esse fim. Em abril de 1998, um grupo de empresários, chamado de *Business Sector Advisory Group*, já havia encaminhado um relatório sobre o tema à OCDE. O grupo foi coordenado pelo advogado Ira M. Milstein, com a participação de Sir Adrian Cadbury e membros representantes de quinze países. O relatório foi apresentado sob o título: *Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets*, editado pela OECD.

O segundo documento foi aprovado, pelos ministros da OECD, em maio de 1999. Seu título: Princípios da OECD para a Governança das Sociedades (Lodi, 2000).

Os dois documentos, que não variam muito em substância, ampliaram o espectro de boa governança, evidenciando suas fortes ligações com o processo de desenvolvimento econômico das nações, e da instituição, com a proposição de princípios de boa governança. Não apresentaram, substancialmente, novidades, a não ser o fato de uma instituição de peso estar reforçando conceitos importantes para o desenvolvimento da Governança Corporativa. Alguns temas prioritários foram:

- o tratamento eqüitativo dos acionistas;
- a função dos *stakeholders* ou grupos de interesse social na Governança Corporativa;
- a comunicação e a transparência na contabilidade e nos relatórios financeiros;
- a função do Conselho de Administração.

Lodi (2000) esquematizou os passos principais da evolução da Governança Corporativa, conforme Quadro 1.

<p>Décadas de 1950 e 1960</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presença forte do acionista Controlador Familiar. - Conselheiros são enfeites na árvore de natal das empresas. - Conselhos usados como instrumentos <i>lobby</i>. - Procura de “Medalhões” tornando os conselhos inatuentes. - Conselheiros não estão a par de negócios do acionista gestor.
<p>Década de 1970</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Surgem grandes conselhos brasileiros: Alpargatas, Monteiro Aranha, Docas, Mappin. - Sinais iniciais de independência do conselho. - Maiores poderes (<i>empowerment</i>). - 1976 – Primeira Lei das S/A, nº 6.404, no Brasil, fixando competências do CA.

Década de 1980	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado para controle corporativo. - Abertura de capital, fundos de pensão, fundo de investimentos, participação de bancos (exemplo: Bradesco). - Valorização do acionista (<i>shareholder enhancement</i>). - Fundos tipo <i>Calpers</i> e <i>Fidelity</i>. - No Brasil, mercado de capitais muito pequeno, apenas 80 empresas com liquidez.
Década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Poderes maiores para os Conselhos (<i>Board Empowerment</i>). - Grandes escândalos envolvendo pareceres de auditorias externas nos Bancos ajudam a esclarecer o papel dos auditores: Nacional, Econômico, Bamerindus, Noroeste, Bandeirantes. - Privatizações, globalizações, fusões e aquisições.
1992 - 1993	<ul style="list-style-type: none"> - Nasce a Governança Corporativa. Troca de famosos presidentes por pressão do Conselho: General Motors, American Express, IBM, Kodak, Sears, Time Warner, Compaq.
1992	<ul style="list-style-type: none"> - <i>The Cadbury Report</i>.
1994	<ul style="list-style-type: none"> - General Motors: <i>Corporate Governance Guidelines</i>.
1996	<ul style="list-style-type: none"> - <i>The NACD Report</i>.
1997	<ul style="list-style-type: none"> - <i>The Hempel Report</i>. - 25% dos investimentos fora dos Estados Unidos são realizados por 25 fundos norte-americanos, seja fundos de pensão ou fundos de investimentos. - Nova Lei das S/A nº 9.457, mantém as atribuições do Conselho e aumenta o poder da CVM para fiscalizar.

Quadro 1: Passos principais da evolução da Governança Corporativa.

Fonte: Lodi (2000, p.28 e 27)

As Leis das SAs brasileiras (1976 e 1997) estabelecem que o CA só é obrigatório nas Sociedades Anônimas Abertas de Capital Aberto e nas de Capital Autorizado. No entanto, milhares de sociedades, de outros tipos, como as SAs fechadas e as Limitadas, têm conselhos mais ou menos atuantes, usados como instrumentos de Governança.

2.4 Conselho de administração

O CA é um órgão deliberativo, representante dos interesses dos acionistas, cuja missão consiste em zelar pela segurança e favorável evolução dos valores patrimoniais da sociedade, e das empresas controladas e coligadas (Lodi, 2000).

Bernhoeft e Gallo (2003) definem o CA como um grupo de pessoas, no qual as habilidades, ou competências profissionais, de seus componentes, devem ser integradas e potencializadas, para que se obtenha um preciso trabalho em equipe, de maneira que possa atuar como uma equipe de alto rendimento.

De acordo com Kim e Nofsinger (2003), o CA tem a função de monitorar a empresa em nome dos acionistas, analisando a gestão estratégica e monitorando o desempenho dos executivos da organização.

O CMPGC do IBCG (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) diz que, independentemente de sua forma societária, e de ser companhia aberta, ou fechada, toda organização deve ter um CA, eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (stakeholders), o objeto social e a futura sustentabilidade da organização.

O CA pode caracterizar sua atuação sob quatro formas: passiva, controladora, estratégica ou executiva, como mostra a Figura 2, a seguir:

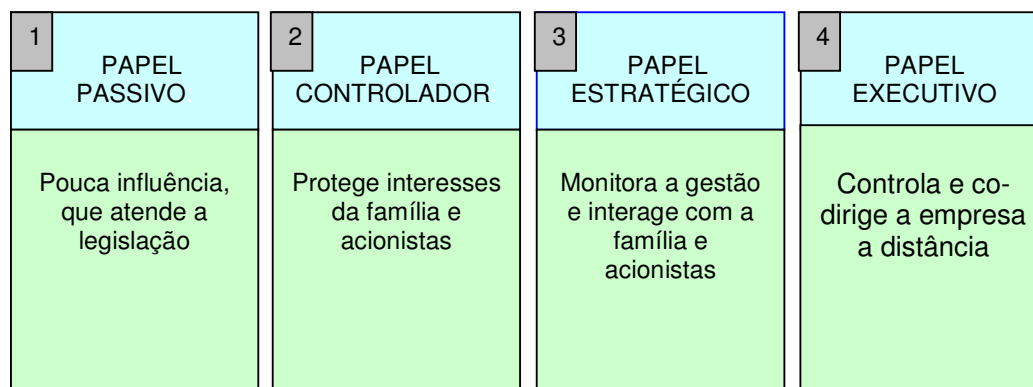


Figura 2: Tipos de Conselho de Administração, Bornholdt (2005).

Todos os tipos de conselhos, apresentados acima, podem funcionar, dependendo do interesse da organização e do grau de profissionalização. No entanto, o ideal é que permaneça entre os tipos 3 e 4.

2.4.1 Evolução dos Conselhos Administrativos

As experiências dos Conselhos de Administração e Consultivo, no Brasil, podem ser constatadas em três momentos diferentes: antes de 1976 – Pré-reforma da lei das S/A; depois de 1976 – conselho obrigatório para as Sociedades Anônimas de Capital Aberto; anos 90 – militância nos conselhos, surge a Governança Corporativa.

Antes de 1976, as práticas de conselho estiveram ligadas, principalmente a empresas multinacionais (particularmente norte-americanas), que incrementaram essa prática para seguir o modelo da matriz. Os participantes tinham, como função precípua, de assessorar o CEO (*Chief Executive Officer*) da empresa (na maior parte das vezes um estrangeiro) no seu convívio junto a sociedade local, assessorando-o, também, junto ao governo. Normalmente, eram pessoas bem conhecidas na sociedade e no mundo dos negócios internacionais.

Em alguns casos, foram criados Conselhos Consultivos (CC) com a finalidade de contar com algumas “cabeças coroadas” e, também, de ter um espaço para acomodar executivos do exterior – os quais, pela legislação brasileira da época, não poderiam ter responsabilidade administrativa.

O mercado de ações, tendo passado por um grande *boom* no período de 1967 a 1971, havia mergulhado em uma crise que originou a reforma da Lei das S/As e a criação da CVM, tornando obrigatório o CA. A razão da obrigatoriedade do Conselho estava ligada à criação de um órgão superior, para orientar a estratégia da empresa, melhor definindo o relacionamento entre acionistas controladores e minoritários.

Algumas empresas assimilaram plenamente esse conceito, outras resolveram, simplesmente, cumprir a formalidade legal, preenchendo os cargos

do Conselho com amigos da casa (a Lei obrigava que 2/3 não fossem seus executivos).

Nos anos 90, passou-se a perceber, claramente, uma preocupação dos investidores institucionais, que passam a ter maior força no conselho das companhias negociadas através da Bolsa de Valores ou, então, recentemente privatizadas. Tal presença foi, inicialmente, desestimulada por algumas empresas, o que obrigou que, em determinadas situações, a representação na empresa, se fizesse por meio da instalação de um conselho fiscal, cuja existência havia-se tornado facultativa pela Lei das S/A de 1976.

Essa fase coincidiu com a divulgação e popularização do conceito de “Governança Corporativa” e o aparecimento, no Brasil, do IBCG (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

Nessa fase ocorreu o fechamento do capital de algumas empresas, e passou a não ter sentido manter um CA sem poderes efetivos, já que as decisões eram emanadas pela matriz. No entanto, tendo em vista o relacionamento com os conselheiros, e sua contribuição em vários casos, eles foram convidados a compor um conselho consultivo, então organizado.

Segundo Bornholdt (2005), nas empresas familiares de capital aberto, até há pouco tempo, os conselhos de administração tinham o papel de atender a legislação e eram formados por membros com as seguintes características:

- por viúvos, sócios distantes da gestão, ou herdeiros sem espaço na empresa;
- por esposas / maridos, parentes próximos ou amigos íntimos;
- por celebridades, lobistas ou por parceiros em outras atividades;
- por financistas, apostadores no negócio e pessoas de influência contextual;
- por outros membros da família;
- por ex-membros, ou membros atuais, do governo, ministérios, bancos estatais, senado, câmara, dentre outros;
- por executivos, consultores, advogados ou prestadores de serviços.

Ainda, segundo o autor, a formação de conselhos, com os membros descritos, usualmente tinha uma, ou mais, das seguintes motivações:

- justificar uma remuneração ou reforçar o orçamento dos membros;
- unicamente atender à legislação;
- para facilitar a ação dos executivos com liberdade;
- para garimpar contatos e relações comerciais ou governamentais;
- para facilitar o acesso a capitais, a novos negócios ou a outras fontes e recursos;
- para prestigiar as relações afetivas pela imagem do nome ou para preservar a harmonia da família;
- para acelerar a tomada de decisão ou otimizar os conhecimentos disponíveis; e, até,
- para encontrar os caminhos das pedras.

A história mostrou que as opções apresentadas são válidas, apenas, para complementar um CA. Os fatos, das últimas décadas, mostram que um CA, formado exclusivamente por membros com interesses diretos, ou indiretos, tornou-se inadequado, quando não de risco. Muitos conselheiros mantinham-se num papel de dependência, o que tornava a contribuição e o questionamento um tema delicado, tanto para os conselheiros quanto para os executivos.

Para Kim e Nofsinger (2003), quanto maior o grau de independência, dos componentes do CA, mais eficaz torna-se o desempenho de seu objetivo principal: monitorar a gestão estratégica da organização e o desempenho de seus executivos.

Monks (2004) sustenta que admiradores e críticos, dos sistemas de governança, concordam, pelo menos em teoria, que conselheiros externos são melhores para identificarem qualquer tendência de executivos abusarem de sua posição de poder.

Atualmente, ao contrário do passado, recomenda-se que, no mínimo, um terço do conselho seja composto por profissionais independentes. É muito importante que haja uma combinação equilibrada, com profissionalismo e foco no desempenho, na gestão e no futuro da organização.

2.4.2 Missão e atribuições do Conselho de Administração

Bornholdt (2005) afirma que a missão é a expressão das crenças, valores, princípios e convicções éticas, estéticas e econômicas, de como se quer atingir a visão dos empreendedores, e familiares, por meio das filosofias e políticas da empresa.

O CA tem um papel fundamental para a boa governança empresarial, além de ser uma exigência legal, em se tratando de alguns tipos societários vigentes. O Conselho definirá os objetivos da organização. Em função dessa importância, torna-se fundamental esclarecer a missão dos conselhos.

Segundo Lodi (2000), a missão deve ser descrita e ficar clara. O autor usou quatro palavras, inglesas, que clarificam, com precisão, a missão do conselho: a) *Fairness*, traduzida por senso de justiça e de equidade para com os acionistas minoritários, contra transgressões majoritárias e gestores; b) *Disclosure*, usualmente chamada de transparência, com dados acurados, registros contábeis fora de dúvidas e relatórios entregues nos prazos combinados; c) *Accountability*, ou responsabilidade pela prestação de contas, por parte dos que tomam as decisões do negócio e d) *Compliance*, ou obediência e cumprimento das leis do país.

Três atividades são essenciais, para que o CA atue como monitor eficaz: zelar pela conduta legal e ética dos diretores e empregados; aprovar a trajetória estratégica da empresa e avaliar o seu progresso; selecionar, avaliar, recompensar e, se necessário, afastar o CEO e garantir a disponibilidade de planos de sucessão adequados na alta administração (Lorsch, 2001).

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) criou o CMPGC, no qual estabeleceu que a missão do CA é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas, agregando valor ao empreendimento.

Steinberg (2003) afirma que quem atua em governança corporativa deve estar preparado para desenvolver uma ação que vá da mera fiscalização à agregação de valor.

Para o referido autor, acima, a prática da boa governança corporativa, numa típica empresa brasileira, de dono e de sócios, com capital fechado, deve abarcar, pelo menos, quatro conceitos:

- assegurar que o planejamento estratégico seja adequado;
- checar a adequação da equipe de direção aos objetivos de médio e de longo prazo;
- verificar se a estrutura de capital é saudável;
- contribuir para a criação ou para o aprimoramento de um ambiente de controle e de gerenciamento de risco.

As competências dos conselhos de administração estão expressas no Art. 142, da Lei das Sociedades por Ações, Nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976, como segue:

- I – Fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- II – Eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observando o que a respeito dispuser o estatuto;
- III – Fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, ou quaisquer outros atos;
- IV – Convocar a assembléia geral quando julgar conveniente;
- V – Manifestar-se sobre o relatório da administração e contas da diretoria;
- VI – Manifestar-se previamente sobre os atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;
- VII – Deliberar, quando autorizados pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- VIII – Autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;
- IX – Escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

As duas atribuições cruciais, dos conselhos de administração, são a supervisão da estratégia a longo prazo da empresa e seleção, avaliação e remuneração da alta direção.

Os conselhos são responsáveis pela liderança corporativa, mas sem interferir no dia-a-dia das operações da empresa, que são atividades designadas para o executivo principal. Na maioria das legislações, que tratam

da questão, os papéis do conselho relacionam-se com a seleção e demissão do principal executivo da empresa, representação dos interesses dos acionistas, provimento de aconselhamento para o executivo principal e monitoramento das ações gerenciais e do desempenho da empresa (Ward, 2000).

O conselho não é responsável pela construção da estratégia, mas fomenta, questiona e indica novos caminhos para tirar o administrador da ação imediata. Afinal, por pressão do mercado, ou dos acionistas, os executivos dedicam a maior parte do seu tempo a ações de curto prazo, uma fatia para assuntos sem relevância e pouco, ou quase nada, para o longo prazo (Steinberg, 2003).

De acordo com Bronholdt (2005), no contexto de empresas familiares, o CA tem como missão criar valor, liquidez e, concomitantemente, perpetuar a empresa. Para que se possa cumprir a missão é preciso integrar três perspectivas: otimizar o desempenho (competitividade e resultado) a curto e longo prazo; qualificar a gestão (qualidade e coesão da administração) e cuidar do futuro das empresas (posicionamento, estratégia e qualidade dos produtos).

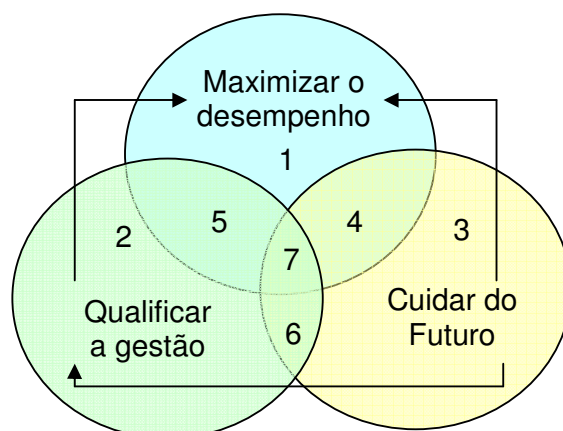


Figura 3: Bornholdt (2005): temas básicos de conselhos de administração nas empresas familiares.

Maximizar o desempenho significa a parte da missão focada em cuidar dos resultados, da liquidez, do retorno sobre o patrimônio e sobre os ativos.

Expressa, também, o cuidado no que tange a criar riqueza e gerar valor à companhia.

Qualificar a gestão significa cuidar da qualidade e da funcionalidade da estrutura organizacional, estrutura funcional, atribuições e responsabilidades dos principais executivos. A qualidade da gestão depende da qualificação dos gestores e de seu desempenho individual, convergindo para o desempenho e na harmonia grupal do corpo diretivo.

Cuidar do futuro significa contribuir (pensar, avaliar, sugerir e aprovar) para o posicionamento estratégico, o planejamento estratégico e a implementação das opções estratégicas. O CA precisa envolver-se efetivamente na administração de estratégias e de mudanças na organização. Também é necessário que participe do desenvolvimento de um planejamento a longo prazo, em especial sobre a capacidade de desenvolver tecnologia com recursos próprios e a capacidade de financiamento das operações, dos investimentos e da distribuição de dividendos.

2.4.3 Composição do Conselho de Administração

De acordo com Steinberg (2003), competência é uma das palavras de ordem da moderna gestão empresarial. É algo ligado à qualidade da atitude. Difere, portanto, da habilidade. O momento requer que CEOs, e de membros de conselhos de administração, apresentem algumas das seguintes competências:

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

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

São as qualidades pessoais de cada um dos conselheiros, e o conjunto de todas elas, que têm maior importância para o sucesso do CA.

O sucesso do conselho reside em sua vontade de atuar, bem, na sua disposição em dedicar-se, esforçadamente, aos tópicos que sejam importantes em cada situação, para com a sua governabilidade apoiar a direção da empresa, ou mudá-la, se conveniente, e em seu compromisso com a evolução e desenvolvimento sustentado de uma organização, que é o bem comum dos proprietários, dos que a dirigem, dos que nela trabalham, e da sociedade geral (Bernhoeft e Gallo, 2003).

As dificuldades do conselho, em desempenhar seu papel, geralmente estão relacionadas com a composição do conselho e de sua liderança.

Pesquisas realizadas revelam dados interessantes a respeito da prática atual de governança, nas empresas brasileiras. O Quadro 2 mostra o resumo, apresentado por Lameira (2001), referente ao estudo sobre a composição dos conselhos e diretorias em companhias abertas, no ano de 1999, cujos principais resultados obtidos, demonstram a atenção que deve ser dada, a esse assunto, pelas empresas, em futuro próximo.

Itens analisados	Percentual de companhias
Sobre o conselho de administração:	
Composição com três mandatos	28
Mandato máximo de três anos	49
Acumulação de cargos de presidente de diretoria e conselho	41
Diretor-presidente como membro do conselho	72
Diretor de relações com investidores como membro do conselho	16

Sem participação de diretores na composição do conselho	23
Sobre a diretoria:	
Composição por dois membros	19
Mandato máximo de três anos	41
Todos os membros participam do conselho	6

Quadro 2: Estudo sobre composição de conselhos e diretorias em companhias abertas no ano de 1999.

Fonte: Lameira (2001).

Lameira (2001) sugere que a maioria do conselho deva ser formada por conselheiros independentes, e atribui a definição de independência às seguintes características que um conselheiro deve possuir:

- Não ter qualquer vínculo com a empresa.
- Não ter sido empregado da empresa ou de alguma subsidiária.
- Não estar oferecendo algum serviço ou produto à empresa.
- Não ser empregado de alguma entidade que esteja oferecendo algum serviço ou produto à empresa.
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor, gerente da empresa ou pessoa física controladora direta ou indireta da empresa.
- Não receber outra remuneração da empresa além dos honorários de conselheiro ou eventuais dividendos (se for também acionista).

Autores avaliam a composição do CA classificando os conselheiros em categorias, de acordo com seu envolvimento com a organização.

Dutra e Saito (2001) usaram um critério, adaptado de modelos norte-americanos, e classificaram os conselheiros nas seguintes categorias:

- a) Conselheiro controlador: representante dos que detêm o controle acionário.

- b) Conselheiro interno: participa simultaneamente do conselho e da diretoria.
- c) Conselheiro afiliado: ex-empregado ou empregado atual, ex- ou atual integrante do governo, beneficiário direto ou indireto, detentor de outros cargos em empresas associadas, ou representante eleito pelos empregados.
- d) Conselheiro independente: sem ligação aparente com a companhia ou seus controladores.

Segundo o CMPGC do IBGC, o CA deve ser composto por três classes de conselheiros:

- Independentes: devem ser a maioria dos componentes do conselho, contratados por meio de processos formais com escopo de atuação e qualificação bem definidos. Caracterizam-se por: não ter vínculo com a sociedade, não ser acionista controlador, membro do grupo de controle, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ser vinculado a organizações relacionadas aos acionista controlador; não ter sido empregado ou diretor da sociedade ou de alguma de suas subsidiárias; não estar fornecendo ou comprando, direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos a sociedade; não receber outra remuneração da sociedade além dos honorários de conselheiro.
- Externos: conselheiros que não tem vínculo atual com a sociedade, mas não são independentes.
- Internos: conselheiros que são diretores ou funcionários da empresa.

Busca-se a qualidade do conselho pela pluralidade de sua composição. A complementaridade, o exercício do contraditório e a amplitude de visão e de opções a respeito das matérias em exame nas reuniões determinam a grandeza das decisões. Em princípio, nos debates internos do órgão, é um equívoco imaginar que a unanimidade e a unidade de pensamento geram bons frutos. A fertilidade está nas diferenças. A objetividade, a racionalidade e a rapidez podem aparentar uma falsa idéia de competência (Bornholdt, 2005)

2.4.4 Critérios para formação e atuação do Conselho de Administração

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), a análise da maioria dos estudos e códigos de condutas, até agora publicados (Workig Group, 1991; Cadbury, 1992; Olivencia, 1998), permite encontrar uma série de recomendações, praticamente coincidentes em todos, para incrementar o nível de atividade e utilidade do CA.

Tanto a literatura nacional, como a de âmbito internacional, recomendam a independência do CA (um conselho composto por pessoas que não desenvolvam atividades na diretoria executiva), como um dos principais instrumentos para um bom mecanismo de governança das empresas. Porém, no Brasil, poucas são as pesquisas que debatem acerca dos reflexos da independência dos conselhos, no desempenho da empresa. Ademais, por parte das empresas brasileiras, não existe unanimidade sobre a significância da independência do conselho, para que este desempenhe suas atividades com autonomia e imparcialidade (BHAGAT & BLACK, 2002).

Pesquisas têm dedicado atenção à influência ao número de pessoas que componham o CAs. Dessa forma, Yermack (1996), a partir de um estudo empírico, encontrou correlação inversa entre o tamanho do CA e o patrimônio da empresa.

2.4.4.1 Número de conselheiros

De acordo com o CMPGC, do IBGC, o número de membros do CA deve variar entre 5 e 9 conselheiros, dependendo do perfil da sociedade.

Conforme com a legislação, os membros do CA são eleitos pela assembléia geral de acionistas, na proporção do número de ações que

possuam, ou representem, como primeiro critério, e em função de quem e como os propõe, como segundo critério.

Os conselheiros são eleitos, ou reeleitos, em assembléias gerais, posteriores, dentre pessoas de reconhecimento profissional comprovado, quer seja parte da organização, ou faça parte da sociedade empresarial da comunidade, em que está inserida a organização. E, em assembléia geral, serão, os conselheiros, destituídos, ou substituídos.

Para Lodi (2000) o CA pode ser composto de um presidente e de, até, oito conselheiros, variando o número total entre seis e nove membros, eleitos em assembléia geral, sendo da competência do presidente do CA nomear, dentre os membros do conselho, um vice-presidente, que o substituirá em suas ausências e/ou impedimentos.

É freqüente sugerir um número ímpar de conselheiros, entre sete e onze, em função do tamanho e da complexidade da empresa. Essa condição visa evitar o “voto minerva”, para o presidente do conselho, que, usualmente, é um dos familiares, ou por esse indicado. Num conselho com número par, o presidente passaria, por um lado, a ter poderes desproporcionais e, por outro, ficaria exposto a situações delicadas, junto a outros acionistas, ou familiares (Bornholdt, 2005).

No caso da empresa familiar, é freqüente recomendar conselheiros externos (que não sejam acionistas nem dirigentes da empresa) e independentes (que não tenham limitações à sua liberdade de atuar, devido a ausência de qualquer tipo de relação com a empresa e seus membros) (Bernhoeft e Gallo, 2003).

De acordo com recomendação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o CA deve ter de cinco a nove membros, com experiência em finanças, e responsabilidade de acompanhar, mais detalhadamente, as práticas contábeis adotadas.

2.4.4.2 Mandato do Conselho de Administração

De acordo com o CMPGC, do IBGC, o prazo do mandato do conselheiro deve ser, preferencialmente, de um ano. A reeleição é desejável para se construir um conselho experiente e produtivo, mas não deve ser automática, e é apenas admitida após avaliação formal de desempenho. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma Assembléia Geral.

Dessa forma, após a avaliação do desempenho anual, os acionistas podem reconduzir os conselheiros a novos mandatos, permitindo uma maior integração entre os membros do conselho com a administração executiva, ou retirar algum conselheiro que não esteja gerando resultados desejáveis, em sua participação, no conselho.

A CVM, em suas recomendações sobre Governança Corporativa, aconselha que o mandato de todos os conselheiros deva ser unificado, com prazo de gestão de um ano, permitindo a reeleição.

2.4.4.3 Remuneração e honorários dos conselheiros

De acordo com o CMPGC, do IBGC, os conselheiros devem ser remunerados, pelo seu trabalho, nas bases estabelecidas pelos sócios. A remuneração deve:

- refletir adequadamente o tempo, esforço e experiência dedicados à função;
- propiciar o incentivo adequado para alinhar seus interesses aos dos sócios; e,
- não comprometer a capacidade do conselheiro de exercer um julgamento independente, norteado pelo interesse da sociedade e de seus sócios.

Ainda de acordo com o CMPGC, uma referência é estabelecer essa remuneração na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal, inclusive bônus e benefícios proporcionais ao tempo, efetivamente, dedicado à função.

Lameira (2001) diz que a remuneração deve ser estabelecida em função dos lucros a serem gerados pela companhia, especialmente pagos na forma de dividendos.

Os valores devem ter coerência com a remuneração dos principais executivos. A base, para o cálculo, é a seguinte: soma-se o total de remuneração do presidente executivo (incluindo-se remuneração indireta, bônus, benefícios e ajuda de custos), dividido por suas horas médias dedicadas à organização. Essa é uma das bases para o cálculo da remuneração do conselheiro: valor base / hora do presidente multiplicado pelo tempo dedicado ao desempenho de suas funções e atribuições de conselheiro. Usualmente, o tempo de preparação (leitura de atas, mudança de estatuto, etc) precisa ser somado e, via de regra, corresponde ao mesmo tempo dispensado a uma reunião.

De acordo com o CMPGG, qualquer tipo de remuneração e/ou benefícios, recebidos pelos conselheiros, que compõe o CA, pelos elementos da diretoria e pelos componentes do conselho fiscal, devem ser divulgados.

2.4.5 Funcionamento do Conselho de Administração

O funcionamento do CA está passando por profundas modificações. Essas mudanças acontecem graças ao ativismo da governança e às implementações de novas normas na legislação.

Nesse contexto de modificações, as empresas estão se antecipando, realizando acordos societários, profissionalizando a gestão (com herdeiros e/ou externos), criando órgãos de governança, desenvolvendo programas sucessórios e fazendo planejamentos estratégicos a longo prazo.

Alguns tópicos, quanto ao funcionamento do CA, são relevantes, e devem ser frisados, como: regimento interno, funções do presidente, deliberações do conselho, reuniões do conselho e a avaliação do executivo principal.

2.4.5.1 Regimento interno

O CMPGC define o regimento interno do conselho como um conjunto de normas e regras que explicita as responsabilidades, atribuições e rotinas de trabalho do CA, ou fiscal, e previne situações de conflito com a diretoria executiva, notadamente com o executivo principal.

De acordo com orientações da CVM, o conselho deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições e periodicidade mínima das reuniões, além de dispor sobre: comitês especializados, para analisarem certas questões, em profundidade; disposições sobre método de convocação de reuniões; direitos e deveres dos conselheiros; relacionamento com diretoria e procedimentos para solicitação de informações, por parte dos conselheiros, sobre a situação da empresa.

O regimento interno pode ser amplo ou restrito. Existe a necessidade de um regimento interno, no sentido amplo, quando inexistirem definições, suficientemente claras, no acordo societário, nos estatutos ou nos contratos sociais. Quando a maioria dos tópicos, potencialmente conflituosos, estiver regulamentada, no acordo societário, um regimento interno, restrito, é suficiente (Bornholdt, 2005).

2.4.5.2 Funções do presidente do conselho

As atribuições do presidente do CA estão diretamente correlacionados à missão, aos objetivos, à estrutura e ao funcionamento das reuniões do CA, ressaltando-se que o presidente do conselho não acumula nenhuma função executiva dentro da organização, prática recomendada pelos princípios da boa governança corporativa.

Para Lodi (2000), a função básica, do presidente do CA, é a responsabilidade pelo bom desempenho do mesmo, tanto no estabelecimento de seus objetivos e programas, como na direção de suas reuniões, para cumprir a sua finalidade e exercer a sua missão de acompanhamento e avaliação dos atos da diretoria.

De acordo com o CMPGC, cabe ao presidente do CA a responsabilidade básica de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão, e de cada um de seus membros. Deve estabelecer objetivos e programas, para que o CA possa cumprir sua finalidade de representar todos os sócios, e de acompanhar e avaliar os atos da diretoria. Cabe-lhe, também: presidir as reuniões; compatibilizar as atividades do CA com os interesses da sociedade e de seus sócios; organizar e coordenar a agenda; coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros; atribuir responsabilidades e prazos; monitorar o processo de avaliações do CA e conduzi-lo segundo os princípios da boa governança corporativa. Deve, ainda, assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas, e em tempo hábil, sobre os itens que serão discutidos na reunião.

Segundo Koontz (*in* Lodi, 1997), as funções e responsabilidades do presidente do conselho, são:

- preparar a agenda;
- assegurar que as propostas ao conselho sejam cuidadosamente pesquisadas e convenientemente apresentadas;
- garantir que a informação do conselho chegue em tempo hábil antes da reunião;
- dirigir as reuniões do conselho ;
- integrar a deliberação dos comitês;
- controlar as divergências em nível de conselho ;
- controlar assuntos delicados ou contenciosos;
- explorar ao máximo a potencialidade de cada membro do conselho;
- servir de ponte entre o conselho, os acionistas e a presidência da companhia;
- manter o equilíbrio entre a contribuição dos conselheiros internos e externos e
- recrutar, treinar, dirigir e orientar os membros do conselho.

Koontz (op. cit.) indica, como função do presidente do conselho, servir de ponte entre o conselho e a presidência da corporação. Observa-se, aqui a

dificuldade que representa o presidente do conselho ser, também, o CEO, como acontece em algumas corporações.

2.4.5.3 Deliberações do conselho

Para Bornholdt (2005), as deliberações do conselho e os processos decisórios são temáticas que integram o acordo societário, ou o regimento interno. As decisões, ao serem tomadas, precisam refletir o conjunto de visões de todos os conselheiros. Portanto, para que um conselho possa estatuir de forma mais apropriada, e compatível com a demanda de sua função, terá de considerar dois enfoques importantes:

- a) conselheiros precisam formar um grupo;
- b) os conselheiros precisam de informações e tempo para se preparar.

A interação dos conselheiros é importante na atividade grupal, para que a produtividade do conselho seja efetiva. Para tanto, o tempo de convívio é essencial para se conhecerem como grupo, e para melhor entenderem os pontos de vista de cada um.

Para o autor, a formação do grupo até sua fase de maturidade passa por três etapas: na primeira, os membros do grupo lidam com a ansiedade “por não saber como tratar desse assunto” em conjunto com aquelas pessoas, e naquela empresa; na segunda, é necessário lidar com as diferenças entre os membros, e entender o papel real e simbólico de cada um. É a etapa da conquista de espaço; na terceira, os conselheiros deparam-se com confrontos entre os membros, e precisam definir, para si, a autonomia, a iniciativa e a criatividade adequada; a quarta etapa é a da maturidade e do crescimento, consolidando-se o processo grupal. Nessa etapa os conselheiros compartilham as experiências e as vivências, fortalecem-se, individual e reciprocamente, e geram respostas comuns. Na maturidade aparecem as verdadeiras diferenças, que determinam a fertilidade e a produtividade das deliberações.

A eficácia de um conselho, e dos conselheiros externos, depende, também, da forma, tempo e qualidade da informação que recebem. Os administradores têm a obrigação de assegurar um apropriado fluxo de informações (Lodi, 2000).

Os integrantes de muitos conselhos estudam, com antecedência, todos os assuntos relevantes a serem deliberados nas reuniões. Receber e estudar as informações, previamente, é fundamental, pois os conselheiros precisam aproveitar o tempo das reuniões para discutirem, argumentarem e deliberarem.

No entanto, depender apenas do que é fornecido, espontaneamente, pelos gestores, é improvável que seja suficiente. Para o exercício de seus deveres, o conselheiro precisa ser mais inquiridor e investigativo (Lodi, 2000).

É importante ressaltar, ainda, que a atividade do conselho aumenta quando as informações obtidas não se referem apenas ao “passado”, mas, também – e talvez o mais importante, às previsões quanto ao futuro, bem como quando as informações não apenas são de ordem socioeconômica, mas cobrem os aspectos relevantes da estratégia, da estrutura e da organização (Bernhoeft e Gallo, 2003).

2.4.5.4 Reuniões do conselho

Para que um CA possa ser ativo, na empresa, precisa dispor de informações adequadas, dedicar um número maior de horas às atividades do conselho e distribuir o tempo das reuniões, de forma a favorecer a atividade dos conselheiros.

Muitas empresas organizam uma agenda anual, dos principais temas a serem tratados durante as reuniões futuras, planejando os encontros do próximo ano, os quais serão previamente definidos. Nesse caso, os representantes planejam suas reuniões periódicas e também organizam uma agenda anual (Bornholdt, 2005).

De acordo com Bader (1994), a eficácia de um conselho é medida pelo resultado de suas reuniões. Para tal, cada reunião requer um cuidadoso planejamento, que o autor divide em seis passos:

- alto comprometimento da presidência do conselho, dos seus membros, do CEO e dos gestores com a reunião do conselho;
- objetivos e metas claras e realistas para cada reunião, englobando aspectos de curto, médio e longo prazos;
- acurada preparação da logística e do conteúdo da reunião, incluindo lista de convidados, facilitadores e palestrantes, agenda e localização;
- fornecimento antecipado de informações fundamentais que transformem a reunião em momento de decisões e definições;
- condução qualificada da reunião compreendendo quebra-gelo e socialização, abertura, conteúdo, discussão, formulação de planos de ação, fechamento e definição de processo de acompanhamento das ações e
- acompanhamento das recomendações de ações.

É importante que seja elaborada uma ata das reuniões realizadas, para que se assegure que as decisões tomadas em reuniões, do CA, estejam sendo trabalhadas de acordo com o estabelecido.

A ata é um registro de decisões. Indica o que ficou resolvido, quem vai implementar ou prestar conta, e qual é o prazo para completar cada implantação, ou realizar a ação (Lodi, 2000).

O CMPGC recomenda, ainda, que em função da atribuição de avaliação da gestão da organização, os conselheiros independentes realizem reuniões, com regularidade, sem a presença dos diretores e/ou conselheiros internos, para que possam avaliar, sem constrangimentos, a gestão da diretoria.

2.4.5.5 Avaliação do conselho

De acordo com o CMPGC, a cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do CA, e de cada um dos conselheiros.

O objetivo da avaliação é examinar possíveis melhorias no processo de governança. É um processo de conjecturar possíveis intervenções para a melhoria do desempenho, da qualidade e do futuro da organização (Bornholdt, 2005).

A avaliação do CA esclarece as atribuições individuais, e coletivas, dos conselheiros, e o melhor conhecimento do que deles é esperado pode ajudar os conselhos de administração a tornarem-se mais eficazes (Conger, Finegold e Lawler, 2000).

Segundo Robinson (1997), uma boa avaliação requer:

- um questionário eficaz ou outro instrumento para obter informações do conselho;
- um processo que permita aos membros do conselho atuarem sem medo de se comprometerem;
- um relatório que sumarie as responsabilidades do conselho; e
- uma reunião para explorar os resultados e decidir de que forma melhorar o desempenho do conselho como um todo.

Para Conger, Finegold e Lawler (2000), qualquer discussão sobre avaliações de desempenho deve abranger duas grandes questões – o quê e como. No caso dos CAs, o ‘quê’ avaliar é a capacidade de definir suas responsabilidades, estabelecer objetivos anuais e o histórico de realizações em busca de metas, além da análise dos recursos e meios imprescindíveis, e disponíveis, para o exercício de tais funções. O ‘como’ avaliar é o processo utilizado pelo órgão na análise do seu próprio desempenho.

Para os autores supracitados, quando executada de forma apropriada, a avaliação do CA pode melhorar as relações de trabalho entre os conselheiros e os gerentes da empresa. Segundo o relato de alguns conselheiros, o processo de avaliação promoveu maior franqueza em suas relações com o executivo principal e com os outros gerentes.

O CMPGC recomenda que a sistemática deva ser adaptada à situação de cada sociedade. Contudo, deve ser respaldada por processo formais, com escopo e qualificação bem-definidos.

Para Lodi (2000), os conselheiros externos independentes devem assumir a tarefa de coordenar a avaliação. Em certos casos, a melhor solução é contratar uma consultoria externa, com experiência nessa atividade. O procedimento de avaliação pode ser:

1. O conselho realiza uma reunião para discutir o procedimento. Nessa reunião um dos conselheiros externos expõe as idéias e distribui formulários solicitando que cada conselheiro faça sigilosamente a avaliação de todos os demais entregando formulários preenchidos em uma data estimada.
2. É importante ficar claro qual é o motivo que leva à necessidade de uma avaliação anual. Isso pode ser debatido nessa reunião.
3. Para segurança do conteúdo é importante que o formulário não contenha a identidade do avaliador.
4. Os formulários preenchidos deverão ser entregues em mãos de um dos conselheiros externos previamente identificados, para ser tabulado pelo grupo de conselheiros externos.
5. Uma cópia final é enviada ao presidente do conselho, que chamará cada conselheiro para um entrevista de avaliação.
6. Essa entrevista deve conduzir a sugestão para o desenvolvimento do conselheiro.
7. No fim do processo os formulários devem ser distribuídos.

Bornholdt (2005) apresenta a seguinte metodologia: a avaliação começa com um diálogo amistoso. Pode ocorrer de forma individual, ou coletiva, como um grupo. O critério mais usado é o de pontos fortes e pontos fracos. Essa é uma

forma simples e direta e, ao mesmo tempo, permite um diálogo. É também a menos persecutória, pois todos tem pontos fortes.

3. METODOLOGIA

O trabalho desenvolvido é da área das Ciências Factuais Sociais Aplicadas, no qual é realizada uma pesquisa aplicada qualitativa, que objetiva gerar conhecimentos, para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, voltados ao processo de gestão de pequenas e médias empresas.

Segundo Silva & Menezes (2001), o planejamento e a execução de uma pesquisa fazem parte de um processo sistematizado que compreende etapas que podem ser detalhadas da seguinte forma:

- a) escolha do tema;
- b) revisão de literatura;
- c) justificativa;
- d) formulação do problema;
- e) determinação de objetivos;
- f) metodologia;
- g) coleta de dados;
- h) tabulação de dados;
- i) análise e discussão de resultados;
- j) conclusão da análise dos resultados;
- k) redação e apresentação do trabalho científico (dissertação ou tese).

A escolha do tema surgiu com base na observação profissional do desempenho na gestão de pequenas e médias empresas, e gerou a seguinte questão de pesquisa: “Como desenvolver uma forma de governança empresarial, na forma de conselho consultivo, para empresas de pequeno e médio porte, que auxilie proprietários, diretores, gerentes, colaboradores e consultores, de pequenas e médias empresas, na gestão eficiente e eficaz, que, alinhada a visão de futuro, conduza à otimização de resultados?”.

Para Lakatos (2000), o problema, antes de ser considerado apropriado, deve ser analisado sob o aspecto de sua valoração:

- a) Viabilidade: pode ser eficazmente resolvido por meio da pesquisa.
- b) Relevância: deve ser capaz de trazer conhecimentos novos.
- c) Novidade: estar adequado ao estágio atual da evolução científica.

- d) Exeqüibilidade: poder levar a uma conclusão válida.
- e) Oportunidade: atender a interesses particulares e gerais.

Considerando-se a viabilidade, relevância, novidade, exeqüibilidade e oportunidade da problematização do estudo, a pesquisa em questão tem por finalidade propor a inclusão de um CC na estrutura de pequenas e médias empresas, à semelhança do CA, das estruturas de Governança Corporativa, utilizando-se, para chegar a esse fim, o modelo de pesquisa denominado pesquisa-ação, que foi realizado em empresa de médio porte na cidade de Santa Maria – RS, apresentando-o de forma explicativa, como, também, aceitando o mesmo como sendo um modelo de governança verificável e falível.

A escolha da empresa utilizada, para a pesquisa em questão, partiu de uma experiência profissional anterior, da pesquisadora, com a respectiva empresa, na qual foi constatada a falta de um processo de gestão qualificado e profissionalizado.

Após a definição do tema, do problema e da empresa a ser utilizada no desenvolvimento da pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, apresentando-se, através da mesma, uma descrição e análise das definições e variáveis da governança corporativa, de forma racional e objetiva.

A coleta de dados necessários, para o desenvolvimento da pesquisa, deu-se através da análise documental, de entrevistas e reuniões mensais na sede da empresa, envolvendo a presidência e todo corpo gerencial da organização. A pesquisa exploratória, em questão, teve como objetivo identificar e analisar o modelo de gestão da empresa, de médio porte, pesquisada, antes da implantação e implementação do modelo, através da sistemática da pesquisa-ação, utilizando-se principalmente, a pesquisa descritiva.

Após a análise das informações obtidas, por intermédio das pesquisas bibliográfica e exploratória, desenvolveu-se e implantou-se o modelo de gestão proposto neste estudo: a inclusão de um CC na estrutura de pequenas e médias empresas.

Durante a realização da pesquisa foram realizados alguns ajustes no modelo inicialmente proposto, uma vez que o método de pesquisa utilizado é menos sistemático, mais informal e específico ao problema, pessoas ou empresas. Na pesquisa-ação pode-se desenvolver componentes analíticos, e conceitos, a partir de dados, e não a partir de técnicas estruturadas, ou preconcebidas, sem a intenção de generalizar (Roesch, 1999). Andrade (1998) afirma que “... a pesquisa-ação permite a formulação de hipóteses durante a condução da intervenção, que podem ser refinadas ao longo do processo, o mesmo acontecendo com a coleta de dados”.

A pesquisa-ação, segundo a definição de Thiollent (1985):

é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo.

Jones (1987) *apud* Roesch (1999) considera que a pesquisa-ação é importante para quem deseja, através da análise organizacional, atingir desenvolvimento organizacional. Ela tem como interesse, de pesquisa, entender os processos de soluções de problemas nas organizações.

A pesquisa-ação é passível de ser aplicada neste trabalho, pois visa resolver um problema coletivo – propor a inclusão de um CC na estrutura de uma média empresa, dentro do seu contexto organizacional, e contou com a colaboração e participação das pessoas envolvidas, na tentativa de resolverem seus problemas.

O objetivo da pesquisa-ação é integrar a observação e a ação. Para tanto é necessário a cumplicidade entre o pesquisador e os membros da empresa, na busca de soluções para os problemas observados. Na pesquisa-ação, o pesquisador não se aterá a verificar se existe um modo melhor de realizar o trabalho, mas, sim, em operacionalizar tal expectativa, com o auxílio do corpo técnico da empresa, conforme apresentado no desenho genérico da Figura 4 (Souto, 2000).

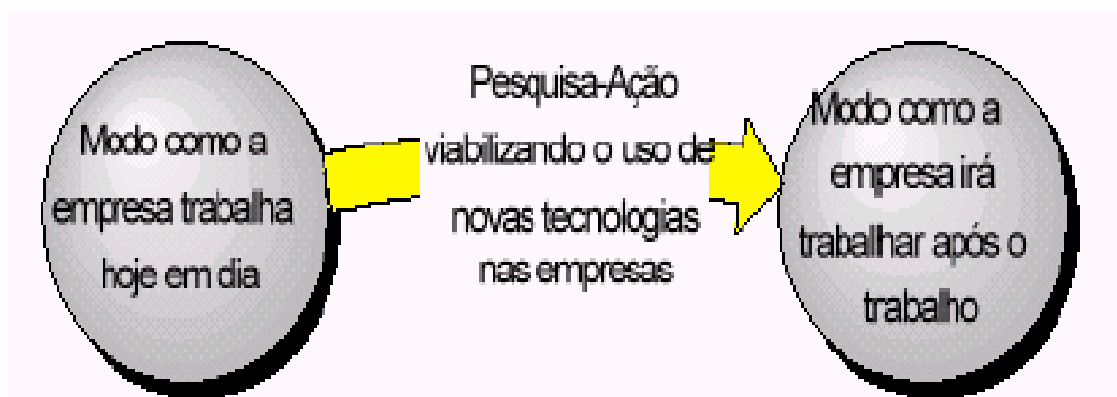


Figura 4- Utilização da pesquisa-ação na pesquisa .
Fonte: Souto (2000).

Segundo Benbasat, Goldstein & Mead (1987) *apud* Souto (2000), na pesquisa-ação, “o pesquisador não é um observador independente, mas torna-se um participante, e o processo de mudança torna-se objeto de pesquisa. Portanto, o pesquisador tem dois objetivos: agir para solucionar um problema e construir com um conjunto de conceitos para o desenvolvimento do sistema”. Este estudo procura, não somente relatar o processo de desenvolvimento, e aplicação prática do produto da mudança (Souto, 2000), mas, também, descrever como foi conduzido o processo de mudança.

Após a criação, implantação e implementação do modelo de gestão proposto, realizou-se a análise da pesquisa em questão, utilizando-se, para esse fim, as informações obtidas nas pesquisas bibliográfica, exploratória e documental e, também, com base na observação do desempenho do modelo criado e implementado, apresentando, no último capítulo as conclusões dela decorrentes.

No desenvolver do estudo, verificou-se grande dificuldade de cumprir esse objetivo, visto que as resistências em profissionalizar a administração, e separar a relação familiar da relação profissional da empresa, ocorreram em vários momentos, durante a realização da pesquisa.

4. IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Neste capítulo serão apresentados os dados relativos à pesquisa-ação realizada bem como os resultados obtidos pela mesma.

4.1 Descrição de empresa

Fundada em 1996, em Santa Maria, a rede Gama possui nove (9) lojas, sendo cinco (5) na cidade de origem e quatro (4) franquias no Estado do Rio Grande do Sul – Frederico Westphalen, Ijuí, Palmeira das Missões e Tupanciretã.

A empresa nasceu do instinto empreendedor da sócia diretora do Grupo Gama, que engloba: a empresa Gama, farmácia de manipulação de medicamentos e cosméticos; a empresa Beta, indústria de cosméticos e a empresa Alfa, revenda de cosméticos diferenciados.

Os produtos fabricados são medicamentos manipulados, fórmulas dermatológicas, fitoterápicos, florais, filtros solares, óleos bronzeadores, esfoliantes, cremes hidratantes, sabonetes, xampus, condicionadores, sais de banho, desodorantes, batons, chás e perfumes.

Os produtos são produzidos sob encomenda, e/ou produção em série, para o abastecimento dos postos de venda.

4.1.1 Mercado de atuação

A venda dos produtos é realizada em lojas próprias, na cidade de Santa Maria - RS, pelo sistema de lojas franqueadas, e em feiras, no Estado do Rio Grande do Sul.

A empresa possui uma linha especial de produtos, com essências e princípios ativos da Amazônia, que são comercializados em três *shoppings*, na cidade de Porto Alegre – RS.

Está em desenvolvimento, ainda, um projeto de expansão, que tem por objetivo atingir o mercado externo e ampliar a área de atuação no mercado interno.

4.1.2 Processo produtivo

O processo produtivo parte dos pedidos das farmácias de manipulação e da indústria de cosméticos.

A produção é basicamente manual, com alguns equipamentos mais avançados de manipulação de medicamentos. A ampliação do setor e automatização da produção está entre os projetos da empresa.

4.1.3 Administração organizacional antes da inclusão do Conselho Consultivo

O objetivo principal, deste tópico, é relatar a administração organizacional, da empresa, utilizada para realização do estudo, antes da implantação e implementação do conselho consultivo em sua estrutura organizacional.

A administração organizacional compreende: estrutura organizacional e estratégia organizacional.

4.1.3.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa é composta de: matriz, quatro(4) filiais distribuídas pela cidade de Santa Maria e quatro (4) unidades

franqueadas nas cidades de Frederico Westphalen, Ijuí, Tupanciretã e Caxias do Sul. Sendo que o grupo possui aproximadamente 80 colaboradores.

4.1.3.1.1 Modelo de gestão utilizado antes da inclusão do Conselho Consultivo

Ao iniciar a pesquisa, constatou-se que a empresa, apesar de possuir um organograma formal, não apresentava um sistema de liderança estruturado, havendo deficiências, principalmente, nas responsabilidades intermediárias.

Essa falta de estruturação de lideranças deu-se, principalmente, porque, na empresa, confundiam-se relações familiares com a delegação de responsabilidades e poder gerencial, ou seja, o organograma era desenvolvido com a preocupação de formar cargos para as pessoas que se encontravam à disposição da empresa, e não em função das necessidades funcionais que a organização apresentava.

Com a administração pouco profissionalizada, o sistema de controles e coordenação dos processos organizacionais encontravam-se deficientes. A análise do desempenho global dava-se de maneira empírica, levando em consideração somente o faturamento atingido no período e o saldo de caixa disponível no final do dia.

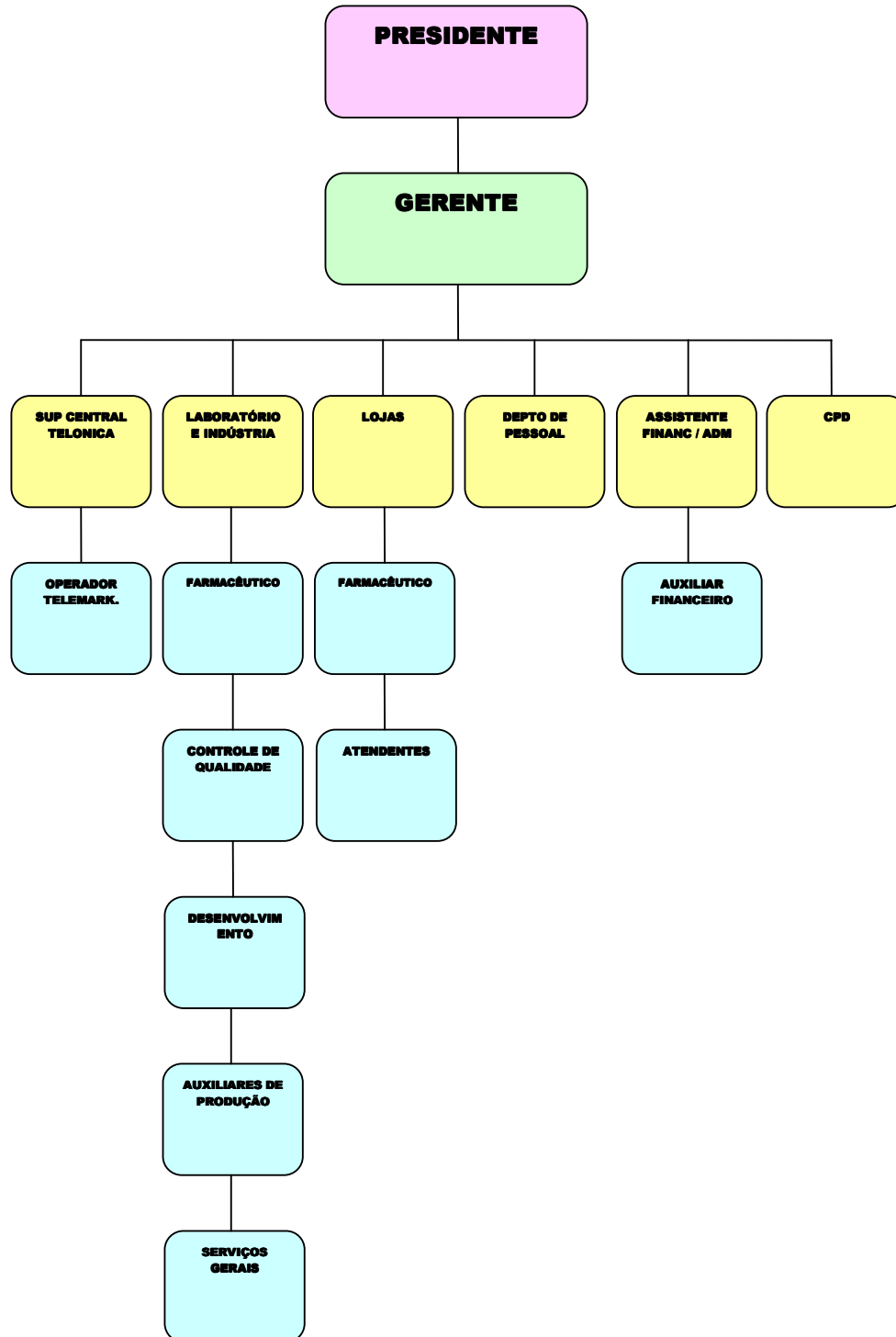


Figura 5: Organograma do modelo de administração utilizado antes do CC.

4.1.3.1.1.1 Presidente

As principais decisões administrativas partiam da presidente, função desempenhada pela sócia majoritária, que possuía um perfil altamente empreendedor e criativo e pouco conhecimento administrativo para gerir o negócio.

A administração era realizada de maneira centralizada e empírica, na maioria dos casos por improvisação.

4.1.3.1.1.2 Gerente

A função de gerência ficava sob responsabilidade da irmã da presidente, que, por sua vez, não possuía formação, ou conhecimento adequado, para o cargo que ocupava.

O foco principal da gerente era a área administrativa e financeira, coordenando a empresa de acordo com as aptidões, ferramentas e equipe que possuía a sua disposição. Não havia, no momento, um trabalho no sentido de melhorar os controles internos e ferramentas de gestão. Por falta de qualificação necessária, para desempenhar adequadamente a função, muitas áreas encontravam-se sem o devido gerenciamento, como *marketing* e vendas, que ficava sob responsabilidade dos supervisores das lojas.

4.1.3.1.1.3 Supervisores

Cada área chave da empresa possui um supervisor responsável, com exceção das lojas, que possui um por estabelecimento. Em nível de supervisão, percebia-se uma clara falta de coordenação, a supervisão era realizada sem integração, ou planejamento, com as demais áreas da empresa.

4.1.3.2 Estratégia organizacional

Ao analisar a estratégia organizacional, verificou-se que a organização possuía um planejamento estratégico. O planejamento foi elaborado no ano de 2002, pela direção, representantes de diversas áreas da empresa e por assessorias externas.

De acordo com o planejamento estratégico, a missão da empresa serve como guia para os atos e atividades da organização, e tem como ponto central promover a saúde e a beleza. É missão da empresa:

“Promover saúde e beleza, visando o desenvolvimento da auto-estima e a preservação e melhoria da saúde”.

Visão

“Ser referência em farmácia de manipulação até 2010, segundo critérios do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP)”.

Negócio

Farmácia de manipulação

Valores

- Respeito ao consumidor
- Atualização
- Criatividade
- Comprometimento
- Determinação
- Responsabilidade social

Objetivos da qualidade:

- Satisfazer as necessidades individuais dos clientes, através da excelência nos serviços prestados;
- Promover a valorização dos colaboradores através da capacitação e desenvolvimento de suas competências;

- Desenvolver ações comunitárias e ambientais com responsabilidade social;
- Estabelecer sólidas parcerias com os fornecedores;
- Garantir a rentabilidade do empreendimento através da otimização dos recursos.

O desenvolvimento do planejamento estratégico partiu da necessidade de a empresa organizar as atividades e estabelecer um rumo a seguir. A organização estava passando por uma reestruturação de mercado e produto, ampliando a gama de produtos de farmácia de manipulação e da indústria de cosméticos.

Após o término da elaboração do planejamento estratégico, por falta de uma adequada coordenação e comprometimento da equipe com as metas estabelecidas, o plano de ação não foi implementado da maneira como havia sido estabelecido, o que acabou tornando o planejamento estratégico uma ferramenta sub-aproveitada e ineficaz.

4.2 Administração organizacional com a inclusão do Conselho Consultivo

Em julho de 2004 iniciou-se a implantação e implementação do modelo, na referida empresa, com o intuito principal de profissionalizar a gestão e consolidar a empresa no mercado, e com resultados satisfatórios para todas as partes relacionadas à organização.

A primeira medida, ao iniciar os estudos, foi formar um conselho provisório, composto por: uma presidente, a diretora, e mais oito conselheiros, dos quais dois eram conselheiros independentes; consultores externos especializados, dois conselheiros eram representantes da empresa contratada para terceirização da contabilidade e quatro conselheiros, que no momento eram responsáveis pelas áreas de *marketing*, administrativo e financeiro.

Diante da confusão entre as relações familiares e de poder, que a empresa apresentava no momento, foi realizada uma reestruturação na

estrutura organizacional, na qual ficaram definidos os conhecimentos e perfis adequados das pessoas a ocuparem cargos de gerência, na empresa. Esse processo de reestruturação foi revisto várias vezes, durante a realização da pesquisa, sendo reformulado em alguns aspectos, quando necessário, pois a metodologia utilizada no estudo permite a formulação de hipóteses durante a condução da intervenção, e que podem ser refinadas ao longo do processo.

Com o organograma definido, e estabelecidos os perfis que a empresa necessitaria para ocupar cada um dos cargos, iniciou-se um dos períodos mais conturbados da pesquisa: verificar quais dos profissionais disponíveis apresentavam as características adequadas para assumir os referidos cargos.

Foi o período mais conturbado, porque foram necessárias várias realocações de colaboradores, na estrutura organizacional, de acordo com os perfis apresentados, e quando não havia, na organização, algum colaborador que apresentasse o perfil pré-estabelecido, buscou-se, no mercado, o profissional capacitado para assumir tal cargo.

Mais do que o impacto da decisão tomada, essa fase caracterizou o início da mudança da cultura organizacional, pois a profissionalização passou a ser o foco principal para qualquer tomada de decisão.

4.2.1 Modelo de gestão utilizado após a inclusão do Conselho Consultivo

Após a análise criteriosa da estrutura que a empresa comportaria, considerando-se seu porte e seus processos operacionais, o modelo de gestão definido passou a ser o seguinte:

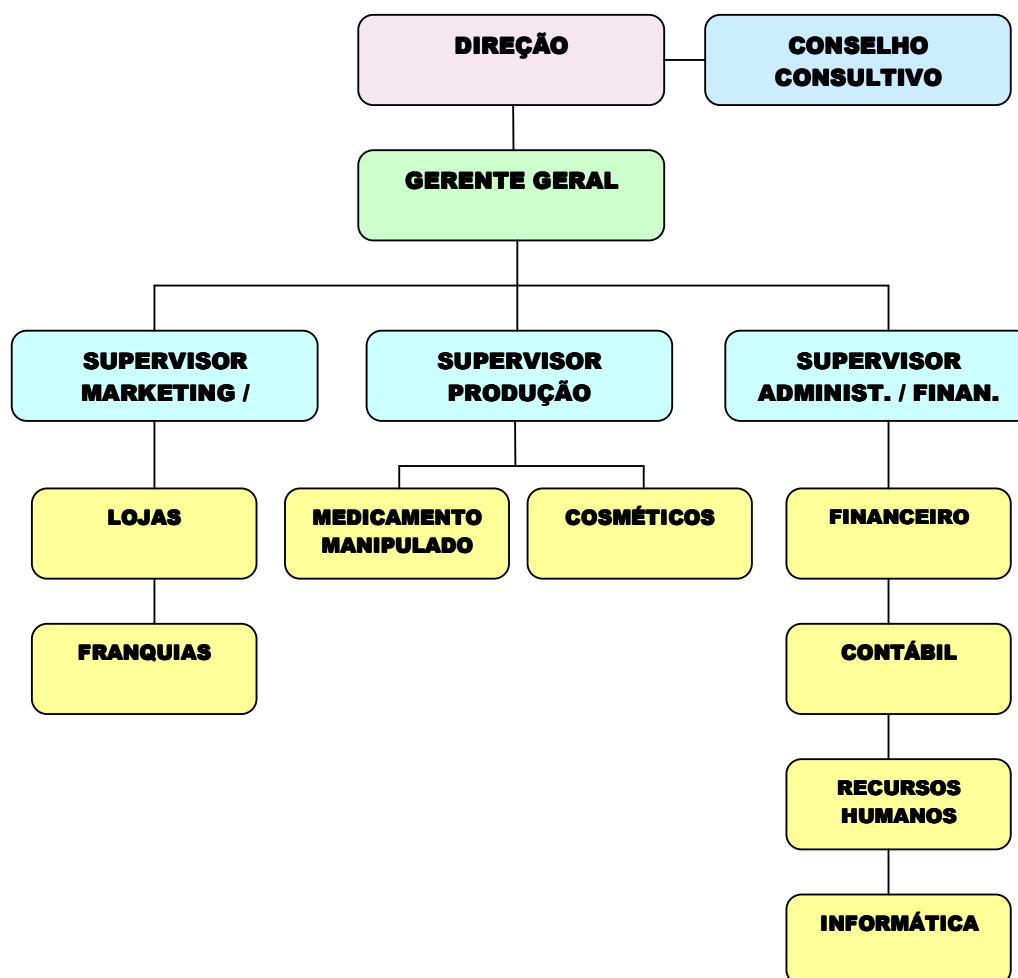


Figura 6: Modelo de gestão adotado após a inclusão do Conselho Consultivo.

4.2.1.1 Direção

O papel de direção continuou sob a responsabilidade da sócia majoritária. No entanto, a administração passou a mais não ser centralizada na diretora. O foco da direção passou a ser estratégico, preocupando-se, principalmente, nos assuntos relacionados a estratégia de longo prazo, como prospecção de novos mercados, ampliação de estrutura produtiva, dentre outros, de acordo com as decisões tomadas pelo CC, garantindo que as mesmas fossem implementados de acordo com o plano de ação desenvolvido.

4.2.1.2 Conselho Consultivo

O CC proposto, nesse estudo, é o instrumento de gestão de pequenas e médias empresas, que tem por objetivo dar suporte à administração para melhorar seu desempenho estratégico. A existência de um CC, nessas organizações, permite que os conselheiros possam contribuir para a organização, e que essa empresa viva um processo de melhoria gradual em sua gestão.

4.2.1.3 Missão e atribuições do Conselho Consultivo

O CC, em pequenas e médias empresas, deve ter como missão qualificar a gestão da empresa, visando otimizar seu resultado econômico e financeiro, seu desempenho competitivo e estabelecer diretrizes estratégicas que garantam sua sobrevivência e um adequado posicionamento futuro.

4.2.1.4 Composição do Conselho Consultivo

Na composição do CC para pequenas e médias empresas devem estar presentes entre os membros as seguintes experiências e conhecimentos:

- Experiências como diretor.
- Experiência em administrar crises.
- Conhecimentos contábeis e de finanças.
- Conhecimentos das atividades desenvolvidas na empresa (produção, marketing e vendas) e do mercado em que ela atua.
- Visão estratégica da empresa e do setor.

O CC definido para empresa Gama passou a ser formado por: um presidente do conselho (diretora), e mais oito (8) conselheiros que eram: o

gerente geral, os supervisores de *marketing* e produção, dois representantes da contabilidade e dois consultores externos especializados em controladoria e estratégia.

4.2.1.5 Critérios para a formação e atuação do Conselho Consultivo

A preocupação que a empresa deve ter ao formar um CC recai, principalmente, sobre o compartilhamento na tomada de decisões, transparência na gestão e no equilíbrio entre os sistemas familiar, societário e empresarial.

4.2.1.5.1 Número de conselheiros

O CC deve ser formado de um presidente e de até oito conselheiros, dependendo do perfil da empresa. Preferencialmente o número total de componentes do conselho deve ser ímpar.

Na empresa Gama o conselho passou a ser composto por nove (9) membros.

4.2.1.5.2 Mandato e avaliação do Conselho Consultivo

Para que o CC consiga tornar-se eficaz, e trazer os resultados esperados, é necessário que haja um espaço de tempo mínimo para que seja introduzida uma nova cultura organizacional, e implementados os processos de controle e gestão, de acordo com as decisões tomadas no conselho.

Para tanto, faz-se necessário um tempo mínimo de um ano para que o conselho possa ser produtivo.

Os conselheiros devem ser avaliados, após cada reunião, e terão seu mandato renovado até o momento que a empresa considerar que o mesmo se enquadra dentro do perfil esperado, para compor o CC.

A avaliação do conselho, em pequenas e médias empresas, deve ser realizada a cada reunião, de acordo com a missão e as atribuições definidas no regimento interno. O objetivo da avaliação é assegurar que o desempenho do conselho melhore, gradativamente, e, quando for o caso, realizar intervenções para que o conselho não perca a qualidade e o foco em seu objetivo principal, que é o de assegurar que a empresa mantenha-se no mercado, no futuro, e com o retorno esperado.

A avaliação dos conselheiros, na empresa Gama, foi realizada após cada reunião, pois com as decisões estratégicas tomadas em conselho, as metas e objetivos, para cada uma das áreas operacionais, das quais eram responsáveis, ficaram facilmente mensuráveis, e sua evolução era analisada nas próprias reuniões. Houve situações em que foi necessária a troca de conselheiro, em função de seu desempenho não corresponder com o esperado, para tornar o conselho realmente eficaz, não havendo, portanto, um tempo limite definido de duração do mandato.

4.2.1.5.3 Remuneração dos conselheiros

Em princípio, a remuneração dos conselheiros deve estar correlacionada às horas dedicadas às atividades do conselho, partindo da remuneração por hora do diretor da empresa.

É importante ainda, vincular a remuneração dos conselheiros ao desempenho econômico e financeiro da empresa, estabelecendo metas, mínimas, a serem atingidas no período.

A remuneração dos conselheiros, da empresa Gama, passou a ser definida por hora dedicada ao conselho, no caso de conselheiros independentes. Para conselheiros que já possuíam vínculo com a empresa, não houve incremento de remuneração.

4.2.2.3 Funcionamento do Conselho Consultivo

O funcionamento do CC, nas pequenas e médias empresas, vai variar de acordo com a estrutura organizacional e o nível de organização de cada uma dessas organizações.

No entanto, é importante tecer alguns comentários a respeito de aspectos importantes, que devem ser considerados, como: regimento interno, funções do presidente, deliberações do conselho, reuniões do conselho.

4.2.3.1 Regimento interno

Para que o CC possa desenvolver suas atividades, de acordo com o que a empresa espera do mesmo, é necessário definir algumas normas básicas de funcionamento. Essas normas podem ser transcritas em um documento chamado de Regimento Interno

No Regimento Interno, do conselho, devem estar relacionadas: responsabilidades; atribuições e estrutura do mesmo: período de intervalo máximo para a realização das reuniões; critérios para definição da pauta e da convocação, dentre outros aspectos que a empresa julgar necessário relatar no regimento.

No regimento da empresa Gama, ficaram estabelecidas as responsabilidades de cada um dos conselheiros, no sentido de garantir que o CC atingisse seu objetivo e missão, objetivando as reuniões e trazendo, ao conselho, informações necessárias para o debate e tomada de decisões.

4.2.2.4.2 Funções do presidente do Conselho Consultivo

A função principal do presidente do conselho é a responsabilidade de assegurar um desempenho eficiente e eficaz do mesmo, bem como dar o

devido acompanhamento, na organização, das decisões tomadas, para garantir que sejam implementadas de acordo com o que foi discutido e aprovado.

Na empresa Gama, o papel de presidente do CC é designado ao diretor da empresa, que é quem tem poder de garantir que as decisões tomadas sejam postas em prática, e que o conselho mantenha seu foco em seus objetivos pré-estabelecidos.

4.2.2.4.3 Deliberações do conselho

A tomada de decisão do conselho deve levar em consideração os pontos de vista de cada um dos membros, para que essas decisões beneficiem a empresa como um todo, e para que seja realizado o devido planejamento para sua implementação. Pois, na formação do grupo, deve haver conselheiros especializados nas diversas áreas da empresa, como *marketing*, vendas, produção, financeiro, recursos humanos, etc.

Para que os conselheiros tenham os subsídios necessários, para a correta tomada de decisão, é necessário que as informações cheguem aos membros com antecedência. Dessa forma, todos deverão realizar as análises e estudos das informações antes do início da reunião, para que o horário destinado, para a reunião do conselho, seja voltado exclusivamente para discussão e argumentação das informações recebidas, e posterior tomada de decisões.

Outro aspecto importante, a ser considerado, é que as informações passadas aos conselheiros apresentem o desempenho histórico da empresa, ou seja, das operações que já aconteceram, bem como apresentem as previsões do desempenho da empresa no futuro. É com base nesses dados que o conselho poderá determinar se a empresa continuará seguindo as mesmas estratégias, ou se será necessário mudar a estratégia e melhorar o desempenho para o futuro.

Na empresa Gama, as informações referentes aos assuntos a serem abordados na reunião, tais como relatórios gerenciais de desempenho econômico e financeiro, orçamentos, etc, foram repassados aos conselheiros

com uma antecedência mínima de 24 horas, para que os mesmos pudessem realizar uma pré-análise, para posterior discussão em grupo. Durante a formatação do modelo de gestão, foi necessário implementar várias ferramentas de gestão, as mais relevantes foram o orçamento e o fluxo de caixa.

4.2.2.4.4 Reuniões do conselho

As reuniões do conselho, em pequenas e médias empresas, devem ser mensais, pois é fundamental um acompanhamento constante do desempenho econômico-financeiro, e de mercado, dessas organizações.

No atual cenário econômico no, qual as empresas encontram-se inseridas, as organizações não podem esperar para que as decisões sejam tomadas, elas devem estar aptas a reagirem, imediatamente, diante de alguma alteração nesse cenário e, principalmente, precisam ter informações e subsídios para poderem prever essas alterações e tomarem as decisões cabíveis.

As reuniões do CC, na empresa Gama, foram realizadas mensalmente, sendo que as datas dessas reuniões foram pré-agendadas com um ano de antecedência.

Foram necessárias, também, reuniões sobre assuntos operacionais. Essas reuniões foram realizadas em horários diferentes dos das reuniões do conselho, uma vez que o objetivo das reuniões do conselho é estratégico, e não operacional.

Após a realização das reuniões, foram elaboradas atas, descrevendo todos os assuntos abordados, com as respectivas decisões tomadas e a indicação da pessoa responsável por garantir que as decisões fossem implementadas. Essa ata era repassada a todos os conselheiros, para que mantivessem o controle das decisões tomadas até o momento.

4.2.3 Supervisores

A partir da nova estrutura de gestão adotada, os supervisores passaram a ter definidas suas responsabilidades e áreas de atuação, reportando-se, exclusivamente, ao gerente geral, que passa a garantir a interação das áreas e o desenvolvimento do trabalho, de acordo com o plano de ação referente às estratégias e decisões estabelecidas pelo CC.

5. CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações do estudo, que envolveu uma empresa de médio porte da cidade de Santa Maria - RS. As conclusões apresentadas neste trabalho refletem as evidências observadas na análise individual do caso pesquisado.

O presente estudo teve como objetivo a proposta de inclusão de um CC na estrutura de pequenas e médias empresas, à semelhança do CA, das estruturas de Governança Corporativa, que foi descrita no Capítulo 4, baseada numa aplicação prática, apresentada no mesmo capítulo.

Quando do início deste estudo, observou-se que a empresa, objeto desta pesquisa, apresentava um elevado potencial de crescimento que, muitas vezes, não era aproveitado. Esse potencial era desperdiçado devido a baixa capacitação administrativa dos seus gestores, que, em geral, possuíam um bom perfil empreendedor e coragem para por em prática seus projetos, mas necessitavam de um suporte administrativo para tornarem esses projetos bem sucedidos.

Outra constatação é a de que a empresa enfrentava dificuldades por não ter, a sua disposição, recursos humanos qualificados. Por falta de recursos financeiros e, até mesmo, de planejamento, não eram realizados investimentos em treinamento de pessoal e contratação de mão-de-obra qualificada.

Analisando-se a organização, decidiu-se propor a inclusão do CC em sua estrutura administrativa, visando a qualificação de sua gestão, o estabelecimento de um posicionamento estratégico e a implementação de mudanças organizacionais, que se fizessem necessárias, obtendo, dessa forma, uma conseqüente otimização de seu resultado econômico e financeiro.

No processo de implantação prática do CC surgiram momentos de fuga e de auto-defesa dos gestores, pois, para que se atingisse o real objetivo desse

sistema de gestão, a comunicação entre todos os membros precisou ser direta e transparente, e foi nesse momento que foram levantados os erros e acertos cometidos na gestão do negócio até o momento. Foi necessário analisar as práticas do passado para que se pudesse estabelecer o caminho adequado a percorrer nesta nova forma de administrar a empresa.

Uma vez vencida essa fase inicial, o conselho consolidou-se, à medida que seus membros passaram a ter foco único no futuro da empresa, utilizando os fatos que aconteceram no passado apenas para fins estatísticos. Os conselheiros passaram a compartilhar experiências e vivências: um a fortalecer o papel do outro.

No estudo em questão, notou-se que, mais do que a mudança na estrutura organizacional da empresa, a inclusão do CC exigiu uma mudança na cultura organizacional vigente. Mudanças que foram desde a relação entre os sócios até a forma de como era encarada a gestão do negócio.

As principais dificuldades encontradas, neste estudo, foram a resistência em separar as relações dos sistemas societário, familiar e empresarial. Esses três sistemas estão diretamente ligados à empresa, e com interesses na mesma. No entanto, a visão que deve prevalecer é não ser a presença na estrutura organizacional, ou administrativa, que irá garantir o retorno esperado do negócio. O que fará a empresa tornar-se bem sucedida, e lucrativa, é uma administração profissionalizada, com foco na melhoria contínua do desempenho da organização em todos os seus aspectos.

As melhorias identificadas, ao ser implantado e implementado o modelo de CC, estão relacionadas a seguir:

- Definição da estrutura organizacional baseada nas reais necessidades da empresa, e não nas pessoas.
- Profissionalização da gestão.
- Contar com profissionais capacitados, com custo baixo, pois a remuneração dá-se por hora de trabalho, e não por contratação.

- Melhoria nos sistemas de controles e gerenciamento de informações.
- Tomada de decisão baseada em dados concretos e com planejamento, e não com base na improvisação.
- Melhoria de comunicação e relacionamento entre as diversas áreas da empresa.
- Gestão do negócio com visão de curto, médio e longo prazo.

As principais dificuldades encontradas, ao se implantar e implementar o modelo, estão relacionadas aos seguintes aspectos:

- Por se tratar de um CC, nem sempre a decisão tomada em conselho é a que prevalece, porque como as funções de diretor e presidente do conselho são desempenhadas pela mesma pessoa. Os pontos de vista individuais podem prevalecer na hora de tomar a decisão definitiva.
- Pelo fato de as empresas de pequeno e médio porte, geralmente não possuírem uma situação financeira que comporte a contratação de profissionais capacitados para cada uma das áreas da empresa, sempre há um período de treinamento e adequação da equipe gerencial e de supervisão, no qual o conselho acaba não tendo as todas informações necessárias para as discussões e tomadas de decisões.

As conclusões apresentadas demonstram a importância da adoção do modelo proposto, uma vez que, com a gestão qualificada e profissionalizada, a empresa cumpre com seu objetivo principal: a geração de resultados, e fica capacitada para manter-se sólida e em contínua expansão e crescimento.

5.1 Sugestões para trabalhos futuros

Estudos destinados a pequenas empresas são de grande importância, por ser uma área pouco desenvolvida. O tema, Governança Empresarial, também não está muito difundido dentro das pequenas empresas, e é de uma amplitude muito grande. Por isso, sugere-se alguns temas que podem servir para estudos futuros:

- Como os gestores, com perfis altamente empreendedores, interferem no sucesso da implantação de um conselho CC em empresas de pequeno e médio porte?
- Quais os mecanismos adequados de controles para subsidiar o conselho com informações confiáveis, para a tomada de decisão?
- Quais fatores interferem na composição do CC, em pequenas e médias empresas?
- Desenvolvimento de indicadores de desempenho para avaliação da aplicação do modelo proposto nesse estudo.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ÁLVARES, Elismar, LANK, Alden G., AIRES, Antônio, DUPAS, Gilberto, DE VRIES, Manfred Kets e DA COSTA, Roberto Teixeira. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ANDRADE, Aurelio L. **Aprendizagem e desenvolvimento organizacional: uma experiência com o modelo da Quinta Disciplina**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 1998.

ANDRADE, Adriana, ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTONIK, Luis Roberto. **A administração financeira das pequenas e médias empresas: ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões**. Revista FAE BUSINESS nº 8 maio 2004.

AZEVEDO, P. F. (1996). **"Integração vertical e barganha"**. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo (mimeo).

BADER, B.S. *Governance leadership of the organization: draft for discussion*. Unpublished ms, 1994.

BERNHOEFT, Renato, GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: gestão poder sucessão**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BHAGAT, S. & BLACK, B. The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance. **The Business Lawyer**, v. 54, p. 921-963, May, 1999.

BORANGA, Anna Luiza, PACHECO, Beatriz Padovan. Artigo: **Sucessão Familiar**: empresa não pode ser gerida como a família. www.conjur.com.br.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. São Paulo: Brookman, 2005.

CHARAN, Ram. **Boards at work**: how corporate boards create competitive advantage. United States of America: Jossey-Bass, 1998.

COLLEY JR, John L, DOYLE, Jacqueline L., LOGAN, George W., STETTINIUS, Wallace. **Corporate Governance**. United States of America: Mcgraw –Hill, 2003.

CONGER, Jay A., FINEGOLD, David, LAWLER III, Edwards E. Harvard Business Review. **Experiências de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

DUTRA, L. M. G. L.; SAITO, R. **Conselhos de administração**: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. S/l: Enanpad, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

Harvard Business Review. **Estratégia Corporativa**. Tradução Afonso Celso de Cunha Saerra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KIM, Kenneth A., NOFSINGER, John R. **Corporate Governance**. United States: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOONTZ, Harold. *The board of directors and effective management*, Nova York, McGraw-Hill, 1967 in LODI, J. B. *O conselho de administração nas sociedades anônimas*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1977.

LA ROVERE, R. L. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 5, edição especial, 2001.

LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas: necessidade e aplicabilidade. Caratinga (MG), 2003.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LORSCH, Jay W.. *Empowerment do Conselho de Administração*. In: Experiências de Governança Corporativa. Harvard Business Review. 1. ed. São Paulo: Campus, 2001, p. 32-57.

MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MONKS, Robert A. G., MINOW, Nell. **Corporate Governance**. United States: Blackwell, 2004.

ROBINSON, Maureen K. *Development the nonprofit board*. Washington, D. C.: NCNB, 1997.

RHODEN, M. I. dos S. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção**. Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de doutorado. Florianópolis, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Lúcia, MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do *balanced scorecard* para pequenas empresas**. Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dissertação de mestrado. Porto Alegre, 2001.

SOUTO, Rodrigo da S.. **Aplicação dos princípios e conceitos do Sistema Toyota de Produção em uma etapa construtiva de uma empresa de construção civil.** Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 2000.

STEINBERG, Hebert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas.** 2ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2003.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação nas relações sociais.** São Paulo: Cortez, 1985.

VOS, Jan-Peter, KEIZER, Jimme, e HALMAN, Joop M., **Diagnosing Constraints in Knowledge of SMEs.** Technological Forecasting and Social Change 58, 1998.

WARD, Ralph D. **Improving Corporate Boards: the boardroom insider guidebook.** United States of America: John Wiley & Sons, Inc, 2000.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas,1985.

WILLIAMSON, O. (1996) **The Mechanisms of Governance.** New York: Oxford University Press.

YERMACK, D. Higher market valuation of companies with a small board of Directors. **Journal of Financial Economics**, v. 40, n. 3, 1996.