

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO  
NÍVEL MESTRADO**

**LUCIANA TODERO PERIN**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA:**

**Os mecanismos e órgãos de controle estão alinhados com o estágio do ciclo de vida organizacional?**

**PORTO ALEGRE**

**2020**

LUCIANA TODERO PERIN

**GOVERNANÇA CORPORATIVA:**

**Os mecanismos e órgãos de controle estão alinhados com o estágio do ciclo de vida organizacional?**

Dissertação apresentada como requisito final para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Machado Costa

Porto Alegre

2020

P445g Perin, Luciana Todero.  
Governança corporativa : os mecanismos e órgãos de controle estão alinhados com o estágio do ciclo de vida organizacional? / por Luciana Todero Perin. – 2021.  
101 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito, Porto Alegre, RS, 2021.  
“Orientador: Dr. Cristiano Machado Costa”.

1. Auditoria. 2. Controles. 3. Estágio do ciclo de vida. 4. Governança corporativa. I. Título.

CDU: 34:658.012.43

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Cristiano Machado Costa, pelo estímulo, dedicação e colaboração, dispensados na elaboração deste estudo.

Agradeço aos professores, pela troca de saberes proporcionado no decorrer do curso de mestrado.

Aos colegas, pela compreensão e amizade nessa jornada.

Aos sócios e colegas de trabalho pelo apoio.

Às empresas participantes da pesquisa, pela confiança e reconhecimento.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para essa conquista, meu muito obrigado!

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Nery e Maria Teresinha e ao meu irmão Mauro Cesar, bases sólidas nas quais cresci, meu amor e agradecimento.

Ao meu marido, Derli, pela compreensão e presença constante nos momentos em que a minha ausência se fez necessária.

Aos meus filhos, Bruna e João Felipe, fontes de inspiração para todas as minhas conquistas.

*"Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim um hábito."*

*(Aristóteles)*

## RESUMO

A adoção das Boas Práticas de Governança Corporativa pressupõe, antes de tudo, mecanismos e órgãos de controle eficientes, sem os quais seria incoerente iniciar a jornada de implantação de um efetivo Sistema de Governança. A empresa precisa conhecer a efetividade e confiabilidade que esses controles proporcionam e se estão compatíveis com o seu ciclo de vida. Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo geral identificar se o grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle está alinhado com o estágio do ciclo de vida organizacional. O método adotado contemplou abordagem mista, com amostragem não probabilística e intencional *cross-sectional*, caracterizando-se quanto a sua natureza como pesquisa aplicada e os procedimentos técnicos incluíram questionário, adaptado de Necik (2008), com escala de Likert de sete pontos, em uma amostra de 27 empresas de capital fechado. Os dados apontaram que as empresas crescem, evoluem em seu estágio de ciclo de vida e os controles nem sempre acompanham essa evolução, como indicaram os resultados apresentados, pois 74,1% das empresas analisadas apresentaram controles inferiores ao seu estágio do ciclo de vida. Análises adicionais indicaram que a relação entre o estágio de ciclo de vida e grau de amadurecimento dos controles também não tem interferência direta com o tamanho da empresa, idade, receita líquida, enquadramento tributário, número de funcionários, natureza jurídica e atividade empresarial. Por outro lado, um fator que melhorou essa relação foi a empresa possuir Auditoria Externa, nem todas as empresas auditadas tem controles compatíveis com o seu estágio do ciclo de vida, mas todas as empresas que apresentaram controles compatíveis ou superiores ao seu estágio de ciclo de vida são auditadas. Essa constatação demonstra o importante papel da Auditoria na busca da melhoria contínua dos mecanismos e órgãos de controle nas empresas. Todavia, a grande barreira que precisa ser vencida está em assimilar que a governança não é um selo externo que pode ser obtido e que cobrirá a empresa como um manto. É exatamente o contrário, há um caminho longo a percorrer e o primeiro passo terá que ser dado sempre internamente.

Palavras-chave: Auditoria. Controles. Estágio do Ciclo de Vida. Governança Corporativa.

## ABSTRACT

The adoption of Good Corporate Governance Practices presupposes, first of all, efficient control mechanisms and bodies, without which it would be incoherent to start the journey of implementing an effective Governance System. The company needs to know the effectiveness and reliability that these controls provide and if they are compatible with its life cycle. In this context, the present work has the general objective of identifying whether the degree of maturity of the control mechanisms and organs is aligned with the stage of the organizational life cycle. The adopted method included a mixed approach, with non-probabilistic and intentional cross-sectional sampling, characterized in terms of its nature as applied research and the technical procedures included a questionnaire, adapted from Necik (2008), with a seven-point Likert scale, in a sample of 27 privately held companies. The data indicate that companies grow, evolve in their life cycle stage and the controls do not always follow this evolution, as indicated by the results presented, as 74.1% of the analyzed companies had controls inferior to their life cycle stage. Additional analyzes indicate that the relationship between the life cycle stage and the degree of maturity of the controls also has no direct interference with the size of the company, age, net income, tax environment, number of employees, legal nature and business activity. On the other hand, a factor that improved this relationship was the company having External Audit, not all audited companies have controls compatible with their stage of the life cycle, but all companies that have controls compatible with or superior to their stage of the life cycle are audited. This finding demonstrates the important role of the Audit in the search for continuous improvement of control mechanisms and bodies in companies. However, the great barrier that needs to be overcome is to assimilate that governance is not an external seal that can be obtained and that it will cover the company like a mantle. It is exactly the opposite, there is a long way to go and the first step will always have to be taken internally.

Keywords: Audit. Controls. Life Cycle Stage. Corporate Governance.



## LISTA DE SIGLAS

CGU	Controladoria-Geral da União
GC	GC Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
IFC	International Finance Corporation
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos Códigos de Boas Práticas.....	24
Quadro 2 – Critérios de classificação em estágios de ciclo de vida .....	69
Quadro 3 - Características das fases do ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen .....	70

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões centrais de Governança .....	28
Figura 2 - A governança corporativa e o problema de representação ( <i>agency problem</i> ).....	41
Figura 3 - Elementos Controle Interno .....	60
Figura 4 - Identificação dos Riscos .....	61
Figura 5 - Hipóteses de ocorrência de mudança no ciclo de vida das organizações.....	71

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estágio do Ciclo de Vida x Amadurecimento dos Controles .....	77
Gráfico 2 – Grau dos Controles x Estágio do Ciclo de Vida .....	78
Gráfico 3 – Grau dos Controles x Estágio do Ciclo de Vida em Ordem Crescente .....	79
Gráfico 4 – Controles e Ciclo de Vida X Auditoria Externa.....	80
Gráfico 5 – Idade da Empresa X Controles e Ciclo de Vida.....	81
Gráfico 6 – Receita Líquida X Controles e Ciclo de Vida .....	82
Gráfico 7 – Número de Funcionários X Controles e Ciclo de Vida.....	83
Gráfico 8 – Enquadramento Tributário X Controles e Ciclo de Vida.....	84
Gráfico 9 – Natureza Jurídica x Controles e Ciclo de Vida.....	85
Gráfico 10 – Atividade Empresarial x Controles e Ciclo de Vida .....	86

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Tema .....	14
1.2 Contexto .....	15
1.3 Motivação .....	16
1.4 Problema de Pesquisa .....	19
1.5 Objetivos .....	19
1.5.1 Objetivo geral .....	19
1.5.2 Objetivos específicos.....	20
1.6 Hipóteses .....	20
1.7 Importância prática.....	20
<b>2 GOVERNANÇA CORPORATIVA</b> .....	<b>21</b>
2.1 Conceitos e princípios .....	21
2.2 Histórico da Governança Corporativa .....	24
2.2.1 O Ativismo Pioneiro de Robert Monks.....	25
2.2.2 O Relatório Cadbury.....	25
2.2.3 Os Princípios da OCDE.....	27
2.2.4 A Lei Sarbanes-Oxley.....	28
2.2.5 No Brasil.....	32
2.3 A importância .....	36
2.4 Teorias da Governança Corporativa .....	40
2.4.1 Teoria da Representação ( <i>AGENCY THEORY</i> ) .....	40
2.4.2 Teoria do Equilíbrio dos Interesses dos Stakeholders .....	42
2.4.3 Teoria da Custódia.....	44
2.4.4 Teoria da Dependência de Recursos ( <i>Resource Dependecy Theory</i> ).....	47
2.4.5 Teoria da Firma e a Economia dos Custos de Transação .....	50
2.5 Abordagem Comportamental .....	51
<b>3 MECANISMOS E ÓRGÃOS DE CONTROLE</b> .....	<b>56</b>
3.1 Contabilidade .....	56
3.2 Sistemas e processos de controles internos .....	57
3.2.1 A visão da Auditoria sobre o controle interno .....	58
3.2.2.A visão do COSO sobre o controle interno.....	59
3.3 Auditoria .....	65

3.3.1 Auditoria Externa Independente .....	65
3.3.2 Auditoria Interna .....	66
3.3.3 Comitê de Auditoria .....	66
3.4 Conselho Fiscal .....	67
<b>4 ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>68</b>
4.1 Conceitos .....	68
4.2 O modelo de Miller e Friesen .....	69
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>74</b>
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>77</b>
<b>7 CONCLUSÃO .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE A - DADOS COMPLEMENTARES - Ano base 2018.....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CONTROLES E CICLO DE VIDA .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE C – RESULTADOS .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE D – SUBGRUPOS NOTAS DE CONTROLE.....</b>	<b>101</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema

Atuando no campo da assessoria e auditoria a mais de 20 anos, realizando trabalhos em empresas nacionais e multinacionais de vários segmentos, de pequeno, médio e grande porte foi possível acompanhar de perto, de forma empírica, as grandes alterações da legislação, regulamentações, novas tecnologias e inovação que foram sendo incorporadas à gestão das empresas.

Ao longo desta trajetória o tema Governança Corporativa também foi evoluindo no ambiente empresarial e chamando a atenção dos gestores sobre a importância da adoção aos princípios da Governança Corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa e sobre os benefícios que essa adoção seria capaz de adicionar aos seus negócios, seja agregando valor a companhia, seja visando atender a regulamentação do mercado ou mesmo utilizando as Boas Práticas de Governança Corporativa como estratégia de gestão. Na busca por maior entendimento deste tema, encontra-se vasto material, elucidando os conceitos fundamentais, históricos, importância, principais órgãos e muitas recomendações das boas práticas de governança.

Porém, como cada empresa é um organismo único, com suas perspectivas e peculiaridades naturais seja de mercado, atividade, porte, estrutura acionária ou estágio de desenvolvimento econômico financeiro, não há um protocolo único, com um roteiro que possa ser seguido igualmente por todas as empresas. A adoção de princípios de governança é uma caminhada individual para cada organização e deveria seguir um curso interno e natural dentro das organizações, com a alta liderança comprometida com o tema e disposta a criar um ambiente onde as recomendações sobre as Boas Práticas de Governança Corporativa possam se desenvolver. Contudo, mesmo que o interesse pelo tema esteja “em cima da mesa” dos gestores, quando o assunto é mencionado transparecem as dificuldades que as empresas, principalmente as empresas familiares de capital fechado, encontram para adequarem-se a esse patamar de princípios básicos de Governança Corporativa. Princípios estes que apesar de não serem legalmente exigidos para empresas de capital aberto, já são muito valorizados pelos entes que a empresa se relaciona (clientes, fornecedores, instituições financeiras, governos, funcionários e



toda a sociedade). Como resposta a essa valorização, existe certo risco de a empresa, ansiando por se enquadrar nesse contexto, pressionada e buscando ostentar um carimbo em sua vitrine, atropela esse curso natural e contínuo, se preocupando mais em divulgar a adoção da CG do que realmente olhar para dentro de si. A adoção das Boas Práticas de Governança Corporativa pressupõe, antes de tudo, mecanismos e órgãos de controle eficientes, sem os quais seria incoerente iniciar a jornada de implantação de um efetivo Sistema de Governança Corporativa.

De acordo com esse entendimento é razoável presumir que os mecanismos e órgãos de controle (contabilidade, sistema e processos de controles internos, auditoria e conselho fiscal) podem ser o ponto de partida. Assim como, considerados determinantes para a implantação de um efetivo modelo de governança que seja útil e adequado ao estágio do ciclo de vida organizacional em que a empresa se encontra e que seja capaz de aprimorar continuamente os processos de decisões e entendimentos de seus *stakeholders*<sup>1</sup>. Deste modo, por meio de uma pesquisa com abordagem mista propõe-se identificar o estágio do ciclo de vida organizacional em que a empresa se encontra e confrontá-lo com o grau de amadurecimento dos seus mecanismos e órgãos de controle.

## 1.2 Contexto

As empresas precisam integrar-se constantemente ao ambiente dinâmico no qual estão inseridas. Dentro desse cenário não há mais espaço para a burocracia e menos ainda para a ausência de controle. É preciso adotar novas formas de buscar a transparência necessária para garantir que todos os fatos e atos estejam devidamente refletidos nas análises, ações e percepções internas e externas.

Nessa missão, cumpre observar a importância dos princípios básicos da boa governança corporativa, pois são os pilares dos fundamentos e das práticas, aplicam-se a qualquer tipo de segmento, seja de pequeno ou grande porte, natureza jurídica ou tipo de controle. “Se as melhores práticas podem não ser aplicáveis a

---

<sup>1</sup> “A palavra Stakeholder é de origem inglesa formada pela composição dos substantivos stake, que em sua tradução popular pode ser entendido como bastão, estaca ou poste e holder, pode ser entendido como a pessoa que segura ou possui algo. A utilização do termo stake pode ser observada de forma figurativa como ideia de interesse ou reivindicação, assim, a expressão stakeholders se refere àquele grupo que detém interesse numa determinada atividade e, os quais, podem influenciar/afetar e ser influenciados/ afetados por ela”. (MAZZA et al., 2017, p. 4)

todos os casos, os princípios o são, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança”. (IBGC, 2015, p. 18).

Daí emerge a importância de compreender a governança corporativa como estratégia na condução dos negócios, vislumbrando como um sistema que deve estar muito bem alicerçado desde o início. E tudo inicia pelos mecanismos e órgãos de controle. Para tanto, é preciso conhecer o grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle que a empresa possui, a efetividade e confiabilidade que eles proporcionam, se estão alinhados com o seu atual estágio de ciclo de vida organizacional sendo compatíveis no sustento da efetiva adoção inicial das Boas Práticas de Governança Corporativa.

A empresa deve manter um sistema de informações confiável, controles gerenciais fidedignos, processos operacionais e administrativos estruturados e uma comunicação transparente e eficaz. A contabilidade tem que refletir a realidade do negócio dos pontos de vistas patrimonial, financeiro, fiscal e de resultado econômico. Além disso, a organização deve estruturar processos e implantar controles do fluxo de caixa, da estrutura de capital, de contas a receber e a pagar, dos estoques, das vendas e da produção, entre outros, incluindo indicadores não financeiros essenciais à gestão do negócio. (IBGC, 2015, p. 69).

O tema mecanismos e órgãos de controle estão compreendidos na área de Governança Corporativa enquadrando-se na linha de pesquisa de Direito da Empresa e Globalização. Visando atender o direcionamento profissional empírico proposto pelo curso, esta pesquisa será direcionada a empresas de capital fechado, de diversos portes, atividades e estágios de desenvolvimento.

### **1.3 Motivação**

O interesse pelo tema justifica-se em função do contato diário com gestores, os quais demonstram certo desalinho na compreensão dos imensuráveis benefícios que a governança pode gerar para as empresas e para os negócios – melhora do acesso ao capital externo, redução do custo desse capital, melhor desempenho operacional, redução dos riscos, melhor relação com todos os *stakeholders* - embora possuam conhecimento relativo sobre a importância da mesma, ainda reportam dificuldades em dimensionar seu alcance e avaliar em que estágio se encontram nessa jornada contínua da Governança Corporativa.

As organizações precisam assimilar que a adoção das Boas Práticas de Governança Corporativa além de ser uma construção que precisa estar muito bem fundamentada nos controles internos, também será um ato infinito, não haverá ponto de chegada e sim um caminho a ser percorrido e melhorado todos os dias. Para falar em Governança Corporativa, é necessário antes falar em amadurecimento e compatibilidade dos mecanismos e órgãos de controle.

É fundamental, para o início do processo de implementação de boas práticas de governança, que os tomadores de decisão, basicamente sócios/acionistas e administradores, estejam comprometidos com os princípios da boa Governança Corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Mudanças que afetam a forma de operar das empresas, bem como os processos de tomada de decisão, requerem apoio político dos sócios/acionistas e administradores. (IBGC, 2015, p. 69).

De igual forma, o IBGC (2009, p. 23) demonstra que as “pessoas físicas” são responsáveis por fazerem das organizações o que elas são, sendo considerado natural “que as questões envolvendo os indivíduos, suas resistências pessoais, medos e modelos mentais”, transpareçam mediante o novo, o desconhecido. Assim, ações que proporcionem “o alinhamento, o entendimento e o desenvolvimento de pessoas são cruciais no processo de inserção da sustentabilidade na estratégia da empresa”. (IBGC, 2009, p. 30)

Em âmbito social, o tema demonstra sua relevância uma vez que o Brasil vive um momento ímpar na condução dos negócios (busca por maior transparência, sustentabilidade, cuidados com a reputação e esforços no combate à corrupção) os gestores precisam incorporar a grande importância que a efetiva adoção das boas práticas de governança pode agregar as suas empresas, refletindo em toda sociedade. Nessa jornada, cabe destacar iniciativas como a Lei Anticorrupção (12.846/13); Lei das Estatais (Lei 13.303/16); Agenda do COSO para 2017 – gestão de risco, estratégia e desempenho; eventos, publicações do IBGC; Código de *Stewardship* AMEC; Reforma do Novo Mercado; B3 – Pró-Ética, da CGU; o Novo Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas (ICVM 586/16) e o IG SEST indicadores de governança 2017.

Segundo IBGC (2015, p. 17), “a reflexão sobre a identidade da organização é fundamental para se desenhar o sistema de governança da organização, incluindo a elaboração de um código de conduta sobre o qual se desenvolve o sistema de

conformidade (*compliance*)”. Todavia, acreditar que a falta de ética pode ser substituída por auditoria, governança ou *compliance* certamente é um pensamento simplista. Contudo, pode-se ter a pretensão de crer que ao fortalecer ações de Boas Práticas de Governança Corporativa, com base em mecanismos e órgãos de controle efetivos, é possível evoluir para um novo paradigma de conduzir as empresas e fazer negócios, mitigando inclusive, possíveis ações de fraudes e corrupção.

Academicamente trata-se de um tema de grande importância para toda a sociedade, no qual a prática deve contemplar cientificidade, pois a literatura sobre Governança Corporativa é, em sua maioria, direcionada pressupondo que a empresa mantenha um nível razoável no que diz respeito à questão dos mecanismos e órgãos de controle. Esta premissa leva a crer que existam lacunas a respeito da compreensão sobre o amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle nos diferentes estágios de desenvolvimento das empresas. Tais assuntos precisam ser aprofundados em âmbito econômico-legal, para formação de gestores, propiciando compreensão e capacidade argumentativa sobre a efetiva importância dos mecanismos e órgãos de controle na adoção inicial das Boas Práticas de Governança Corporativa, tema sempre atual e que abrange a relação entre a empresa/pessoa, empresa/empresa, empresa/administração pública e empresa/sociedade.

Portanto, a proposta se insere na linha de atuação de “Direito dos Negócios e Globalização”, principalmente por discutir o papel essencial dos mecanismos e órgãos de controle, na adoção inicial das Boas Práticas de Governança Corporativa num cenário empresarial fortemente atravessado pelos efeitos imediatistas das tendências e da adequação a qualquer preço, sem o devido planejamento. Inclusive, em alguns casos, transparecendo que a motivação pode ser somente a de ostentar que a empresa adota os princípios de Governança Corporativa, negligenciando sua efetiva implantação. Ademais, observa-se vasto material elaborado sobre a importância das boas práticas como, manuais de adoção, cadernos, guias de implementação e afins direcionados para vários segmentos, abrangendo desde empresas de capital aberto até associações e empresas familiares, partindo da premissa de que a empresa já estaria apta a iniciar esta implantação. Nessa linha, se identifica também muitas organizações falando em Governança sem ao menos manter mecanismos e procedimentos de gestão e controles conduzidos de uma

forma minimamente aceitável e coerente com o seu estágio de desenvolvimento econômico financeiro.

Embora, os princípios da Governança Corporativa sejam importantes para qualquer tamanho de empresa há um enorme vácuo entre a literatura e a prática. Assim, depreende-se que no cenário real, se a empresa não tiver um grau razoável de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle (contabilidade, sistemas e processos de controles internos, auditoria e conselho fiscal), compatível com seu estágio de desenvolvimento, torna-se incoerente falar em Sistemas de Governança Corporativa.

#### **1.4 Problema de pesquisa**

Considerando que a Governança Corporativa pode ser uma estratégia determinante para elevar o nível de gestão da empresa, sua falta também é capaz de potencializar os riscos e minimizar o bom desempenho dos negócios, podendo inclusive inviabilizar sua sustentabilidade. Interpreta-se ser essencial a compreensão sobre a importância dos mecanismos e órgãos de controle sólidos na efetiva adoção inicial das Boas Práticas de Governança Corporativa em um país carente de transparência política, econômica e social. O custo gerado pela não adoção da governança corporativa pode ser bastante alto para gestão e imagem da empresa, todavia poderá ser ainda maior quando a Governança Corporativa for adotada somente com a intenção de enquadrar-se no “modismo”, apenas como uma etiqueta a ser apresentada na vitrine, pendurada sobre um terreno frágil, sem bases concretas.

Dessa forma, o foco dessa pesquisa é responder a uma questão bem clara: **O grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle adotados pelas empresas de capital fechado está alinhado com o seu estágio do ciclo de vida organizacional?**

#### **1.5 Objetivos**

##### **1.5.1 Objetivo Geral**

Neste contexto o presente trabalho tem por objetivo geral identificar se o grau

de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle está alinhado com o estágio do ciclo de vida organizacional.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

As ações específicas que se desdobraram deste objetivo são:

- a) Identificar o ciclo de vida organizacional em que a empresa se encontra;
- b) Identificar o grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle adotados pela empresa;
- c) Comparar o estágio do ciclo de vida organizacional x grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle.

### **1.6 Hipótese**

As empresas crescem e os controles, por vezes, não acompanham esse crescimento. Os gestores podem estar falando em Boas Práticas de Governança Corporativa sem ao menos manter um grau razoável de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle compatível com seu estágio de desenvolvimento econômico financeiro.

### **1.7 Importância prática**

Ao falar em adoção inicial das Boas Práticas de Governança Corporativa, os gestores tendem a focar no custo de implantação dos mecanismos e órgãos de controle (custo monetário, de controles, de tempo e até cultural). Mas é preciso vislumbrar que o custo de não ter um forte sistema de controle interno pode ser maior do que seu custo efetivo de implantação e que a gestão alicerçada em propósito, responsabilidade e transparência pode alcançar níveis altos de impactos positivos na empresa e em toda a sociedade. Nesta seara, é de máxima importância a clareza na compreensão da relação entre o estágio do ciclo de vida organizacional em que a empresa se encontra e o nível de amadurecimento dos seus mecanismos e órgãos de controle, servindo como base sólida para os passos iniciais dessa jornada da Governança Corporativa.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

### 2.1 Conceitos e Princípios

Conforme define o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009) em sua 4ª edição, Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e Órgãos de Controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade.

Os princípios básicos de Governança Corporativa são:

➤ **Transparência**

Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas, os *stakeholders*<sup>2</sup>, informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e conduzem à criação de valor.

➤ **Equidade**

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios/acionistas e demais stakeholders. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são inaceitáveis.

➤ **Prestação de Contas (*accountability*)**

Os agentes de governança (sócios/acionistas, conselheiros e gestores), devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

➤ **Responsabilidade Corporativa**

---

<sup>2</sup> Partes interessadas ou *stakeholders* são entidades ou indivíduos que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, relacionado à atividade da organização. São eles, além dos sócios/acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, credores, governo e comunidades do entorno das unidades operacionais, entre outros.

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das empresas, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Os pesquisadores e estudiosos não divergem sobre o conceito de “Governança Corporativa” tratar-se de um sistema pelo qual “as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e Órgãos de Controle”. (IBGC, 2009, p. 13; ROSSONI, 2014; LAMEIRA; LEE NESS JUNIOR; VAN ADUARD DE MACEDO-SOARES, 2007; CASAGRANDE; LAVARDA, 2015)

Observe-se que:

As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. A origem das boas práticas de Governança Corporativa está nos seus quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. (IBGC, 2009, p. 13)

É atribuído um papel legitimador a Governança Corporativa no que tange ao senso de justiça e equidade, seus valores mais essenciais residem em atender a “critério basilares da sociedade”. Isto propicia “estabilidade e credibilidade frente, por exemplo, a tribunais, reguladores, funcionários, entre outros”. (ROSSONI, 2014, p. 6)

Para o autor mesmo não ocorrendo ganhos instrumentais com a adoção da Governança Corporativa, ela oportuniza legitimar a organização, por consequência gerando maior estabilidade e confiabilidade (ROSSONI, 2014).

Acrescentam Lameira, Lee Ness Junior, Van Aduard de Macedo-Soares, (2007, p. 65), que as empresas querem soluções para melhorar sua gestão e criar uma sinergia entre suas estruturas de capitais “e o vaivém do custo do capital de terceiros e do próprio, de modo a maximizar o retorno dos acionistas, atuando com a desejada ética, transparência e atendimento às exigências das diferentes partes interessadas”.

A aplicação de boas regras de governança por parte das modernas organizações visa os *stakeholders* e aumentar o valor da empresa, atingir tal meta é fundamental para os administradores. (LAMEIRA; LEE NESS JUNIOR; VAN ADUARD DE MACEDO-SOARES, 2007)



Da mesma forma, a governança corporativa é considerada prioridade na agenda dos formuladores de políticas organizacionais, investidores e acadêmicos, demonstrando que o vínculo “desta temática com a busca por legitimidade e a sustentabilidade mostra-se um campo profícuo para a produção de pesquisas acadêmicas”. (CASAGRANDE; LAVARDA, 2015, p. 88)

O relacionamento baseado nos princípios de governança corporativa possibilita minimizar conflitos de interesse. Os benefícios provenientes desse sistema podem se manifestar por meio de: “fortalecimento da imagem no mercado, melhoria no acesso ao capital, retenção de talentos, estímulo ao interesse de investidores, aumento do retorno do investimento, etc.” (BIANCHI et al., 2009, p. 23).

As práticas de governança corporativa têm o condão de fortalecer o mercado de ações, permitindo que o investidor confie mais em empresas que são monitoradas por um sistema de gestão que tem como base “a prestação de contas, a equidade, a transparência e a responsabilidade corporativa”. (BIANCHI et al., 2009, p. 23).

Transparência (*disclosure*) é parte integrante do conjunto de padrões sob os quais elas necessitam disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não somente aquelas impostas legalmente. Portanto, interpreta-se como adequada a transparência que gera um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não se limitando somente ao desempenho econômico-financeiro, devendo incluir os demais fatores que norteiam a ação gerencial, capazes de criar valor. Equidade (*fairness*), princípio que inerente ao “tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), onde atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis”. O princípio da prestação de contas (*accountability*), com base nesse, “os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões”. E, ainda o princípio da responsabilidade corporativa, “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”. (YOSHITAKE et al., 2019, p. 3-4)

## 2.2 Histórico da Governança Corporativa

Apresenta-se no Quadro 1, uma síntese da trajetória histórica dos Códigos de Boas Práticas.

Quadro 1 - Evolução dos Códigos de Boas Práticas

<b>Quadro Síntese da Evolução dos Códigos de Boas Práticas</b>	
<b>1942</b>	<b>Robert Monks</b> - o ativismo pioneiro de Monks sugere que as empresas deveriam ter monitoramento eficaz de suas práticas
<b>1992</b>	<b>Relatório Cadbury</b> - Reino Unido - Código de Boas Práticas como resposta aos escândalos financeiros do final dos anos 80
<b>1992</b>	GM publica 1º código de Governança Corporativa - Tentativa de atrair novos investidores
<b>1994</b>	Grande parte das grandes empresas dos Estados Unidos já tinham seus códigos próprios
<b>1995</b>	Relatório Vienot - Marco das discussões na França
<b>1995</b>	Brasil - Fundação do IBGC
<b>1999</b>	<b>OCDE</b> consolida os Princípios de Governança Corporativa
<b>1999</b>	<b>Brasil - IBGC</b> lança o Código de Governança Corporativa
<b>2000</b>	Brasil - B3 - Mercado Novo
<b>2001</b>	Brasil - Nova Lei das S/As
<b>2002</b>	Estados Unidos aprova a <b>Lei Sarbanes Oxley</b>
<b>2003</b>	Alemanha e Inglaterra aprimoram seus códigos
<b>2004</b>	NASDAC - criação do índice internacional de Governança, publicação de normas e exigências
<b>2008</b>	A crise lança luz sobre os problemas de gestão
<b>2009</b>	Escândalos na Índia
<b>2010</b>	Estados Unidos publica Dodd Frank Act- regulando finanças e remuneração
<b>2013</b>	Noruega - Fundo soberano cria Conselho de Governança Corporativa
<b>2014</b>	Suíça e Índia aderem as normas de Governança Corporativa
<b>2018</b>	Brasil - IBGC Métrica de Governança Capital Fechado

Com o objetivo de situar temporalmente a proposta de pesquisa destacam-se os principais marcos históricos da Governança Corporativa:

### **2.2.1 O Ativismo Pioneiro de Robert Monks**

Conforme Rossetti (2011), o ativismo de Monks (1942), pioneiro, surge num cenário em que leis antitrustes e ações de novos órgãos governamentais procuravam preservar a concorrência do mercado. As grandes corporações agora têm uma dispersão da propriedade e dissipação da responsabilidade no que diz respeito aos acionistas. Os administradores dessas empresas poderiam enriquecer ao invés de apresentar o devido aos acionistas. Para Monks, as empresas deveriam ter um monitoramento eficaz para aumentar o valor e gerar riquezas.

### **2.2.2 O Relatório Cadbury**

Para Rossetti (2011), diferente do ativismo forte e pessoal do primeiro marco da governança corporativa, o segundo foi, para Jones e Pollitt (2003), o Reino Unido possui uma característica diferente de lidar com a governança corporativa, ou seja, cria-se um comitê para analisar as questões-chave e propor soluções de maneira ética conforme os grupos de interesses (chamados influenciadores).

"Entre esses grupos, há dois tipos, A e B. Os do tipo A, movidos por interesse contrariados e por fatores exógenos, como os escândalos apontados pela mídia e mobilizados do sentimento popular, têm habilidade e força para levantar questões relevantes; os do tipo B raramente são os que iniciam as discussões, mas são forçados a reagir aos debates iniciados pelos influenciadores do tipo A, entre os quais se encontram os acionistas minoritários e os institucionais, o Institute of Chartered Accountants e o Pensions and Investment Research Centre (PIRC). Os grupos influenciados A e B podem ser agrupados em quatro categorias: 1. o mundo corporativo dos negócios; 2. as autoridades; 3. a opinião pública; e 4. os fatores exógenos." (ROSSETTI, 2011, p.166 apud JONES; POLLITT, 2003).

Segundo Rossetti (2011), o Relatório Cadbury destacou-se na época, dentre outros, por ser pioneiro e por apresentar propostas inovadoras que se encaixam com o que a governança corporativa estava precisando nas empresas britânicas.

Um comitê foi criado pelo Banco da Inglaterra incumbido de criar um Código de Melhores Práticas de Governança. Os representantes desse comitê seriam da

Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados. Rossetti (2011) informa que Adrian Cadbury foi Schweppers, onde elaborou o código de princípios empresariais, foi conselheiro do Bando da Inglaterra, fundou a Pro Ned e publicou o livro *The Company Director*. Cadbury foi "um coordenador visionário que promoveu energicamente as recomendações de um relatório submetido a consulta pública." (ROSSETTI, 2011, p.166).

Complementa Silveira que:

O relatório Cadbury é considerado o primeiro código de boas práticas de governança no mundo. O nome pelo qual o documento ficou conhecido é uma homenagem a *sir* Adrian Cadbury, presidente da comissão responsável por sua elaboração. A elaboração do documento foi motivada por uma série de escândalos empresariais no mercado britânico no início da década de 1990 envolvendo companhias como Maxwell, Polly e BCCI. A série de colapsos de governança levou diversas entidades britânicas, pressionadas pelo governo, a criar uma comissão em maio de 1991 com o objetivo de investigar o ambiente empresarial britânico, bem como a propor sugestões para recuperar a confiança dos investidores. O relatório final foi publicado em dezembro de 1992. (2015, p. 37)

Contudo, segundo Silveira (2015, p. 37), embora se concentre nos aspectos de governança inerentes as demonstrações financeiras, o relatório Cadbury trouxe inovações em inúmeros aspectos. Primeiro, quando o documento traz um conceito conciso sobre o tema, o que passa a ser usado como base: "governança corporativa é o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas. O conselho de administração é o responsável pela governança das companhias".

Some-se a isto que, o relatório Cadbury determinou que as práticas recomendadas de governança devem se fundamentar em princípios sólidos, elencando três que passaram a ser adotados por códigos de todo o mundo: transparência, integridade e prestação de contas. O relatório em comento inovou ao indicar a utilização de "pratique ou explique" (*comply or explain*) para as recomendações de governança, dando flexibilidade às companhias não venham a adotar certas práticas recomendadas de governança. Cabendo a companhia esclarecer ao público que práticas optou por não adotar, informando suas razões. (SILVEIRA, 2015, p. 37). Ainda é pertinente salientar que o "pratique ou explique" criado pelo relatório Cadbury vem sendo adotado pela maioria dos países europeus.

### 2.2.3 Os Princípios da OCDE

De acordo com Rossetti (2011), a criação de uma organização multilateral organizada por 30 países industrializados mais desenvolvidos do mundo conhecida no Brasil por OCDE é o terceiro marco da história da governança corporativa. É um dos mais recentes eventos, abrangendo vários aspectos, princípios da boa governança e definição de códigos de melhores práticas. A OCDE entende essas práticas como "elos entre objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações." (ROSSETTI, 2011, p.169)

Três foram os fatores motivaram a instituição pelo tema governança corporativa:

- Mobilização do mercado de capitais;
- Crescimento dos negócios corporativos;
- Desenvolvimento econômico das nações.

Cumprir assinalar que em 1999, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) elaborou as primeiras diretrizes de governança corporativa com escopo global. O texto é considerado um marco em razão de se tornar referência para muitos códigos de boas práticas nacionais criados posteriormente. (SILVEIRA, 2015, p. 38)

Os princípios da OCDE reconhecem que os sistemas de governança são diferentes entre os países, não sendo possível elaborar uma relação rígida de práticas a serem adotadas pelas companhias de todo o mundo. (SILVEIRA, 2015, p. 38)

Dentre suas principais inovações centram-se um conjunto de princípios de governança, os quais deveriam ser considerados por reguladores e agentes de mercado. Eles se dividem em cinco dimensões, ilustrados na Figura 1.

Figura 1 – Dimensões centrais de Governança



Fonte: adaptado de Silveira (2015, p. 38)

#### 2.2.4 A Lei Sarbanes-Oxley

Segundo Rossetti (2011), a lei Sarbanes-Oxley foi o quarto marco da governança corporativa. Seu objetivo era regulamentar a vida corporativa conforme as práticas de governança. O autor explica que seus princípios são os mesmos do ativismo pioneiro, a saber: Compliance – conformidade legal; Accountability – prestação de contas responsável; Disclosure – transparência; Fairness – senso de justiça.

A Lei Sarbanes-Oxley (SOX), em inglês *Sarbanes-Oxley Act*, foi promulgada pelo Congresso americano em 30 de julho de 2002 e representa a maior reforma da legislação do mercado de capitais dos Estados Unidos da América (EUA), desde a quebra da Bolsa de Nova York (*Crash of New York Stock Exchange*), em 1929. Essa lei norte-americana foi regulamentada depois que escândalos contábeis e financeiros da *Enron*, *Worldcom*, *Tyco*, *Arthur Andersen*, entre outras empresas, ameaçaram destruir a confiança de investidores no maior mercado de capitais do mundo. A SOX exige, sobretudo, a melhoria dos controles internos das empresas, tornando-os transparentes e efetivos (LOBO; ZHOU, 2006).

Silveira menciona que:

As diversas crises ocorridas com países em desenvolvimento durante a segunda década de 1990, com destaque para a crise asiática de 1997, aumentou a percepção de que faltava aos países emergentes melhorar a forma de governo de suas empresas. Em contrapartida, acreditava-se, até então, que os países ricos haviam conseguido resolver de maneira razoavelmente satisfatória as questões de governança de suas companhias. No início da década de 2000, entretanto, uma onda de escândalos empresariais envolvendo grandes companhias norte-americanas e europeias deixou claro que a governança corporativa precisava ser substancialmente aprimorada em todo o mundo, não apenas nos países em desenvolvimento. Daí em diante, o tema ganhou relevância inédita, ascendendo ao topo da agenda de reguladores, investidores, executivos e acadêmicos. (2015, p. 38)

As fraudes empresariais que exurgiram na década de 2001 nos Estados Unidos, com escândalos da Eron, ainda nos dias atuais é considerado o caso mais emblemático de governança. Não obstante, outras companhias renomadas do mercado, como WorldCom, Tyco, Dynergy e Xerox, também reconheceram publicamente a existência de números inflacionados. Em um curto espaço tempo, “centenas de companhias norte-americanas foram obrigadas a republicar suas demonstrações financeiras”. (SILVEIRA, 2015, p. 38)

Um estudo revelou que 5,3% das companhias listadas norte-americanas cometeram fraudes relevantes em 2001. Os casos envolviam adulteração dos números, empréstimos ocultos para executivos, negociações de ações com informações privilegiadas (*insider trading*) e evasão fiscal. A Europa também se viu envolta a problemas de governança. A Parmalat foi o caso mais evidente, a empresa entrou em colapso em dezembro de 2003, depois de tornar público às dívidas ocultas da ordem de € 8 bilhões, em torno de 1% do italiano. Cabe inferir que, os problemas de governança ocorridos com inúmeras companhias de países desenvolvidos expusera a existência de questões estruturais com muitos agentes do mercado de capitais, como auditores, escritórios de advocacia, analistas de mercado e bancos de investimentos. (SILVEIRA, 2015, p. 39)

Nos Estados Unidos, a recuperação da confiança dos investidores tornou-se ponto essencial, já que a economia dependente do mercado acionário, fato que contribuiu para uma célere resposta legislativa, resultando na aprovação da lei Sarbanes-Oxley (SOX), em julho de 2002. Considerada a mais relevante transformação “de regulação das companhias norte-americanas desde a promulgação das primeiras leis sobre valores mobiliários de 1933 e 1934”. Seu

propósito foi “proteger os investidores por meio do aprimoramento da precisão e da confiabilidade das informações divulgadas pelas companhias”. (SILVEIRA, 2015, p. 39)

A lei teve impacto global por atingir centenas de empresas estrangeiras, uma vez que muitas de suas diretrizes passaram a ser “obrigatórias para as companhias com ações negociadas nos Estados Unidos por meio de programas de ADRs de Nível 2 e Nível 3”. No início de 2014, para exemplificar, cerca de trinta companhias brasileiras de grande porte se encontravam sujeitas as normas da SOX. Dentre as exigências da SOX, posteriormente assumidas por muitos reguladores de todo mundo, quatro se destacaram, segundo Silveira:

1. Sistema de controles internos: em sua seção 404, a lei passou a determinar que as companhias elaborassem anualmente um relatório de avaliação de seus “controles internos relativos às demonstrações financeiras”. Um auditor independente deveria avaliar esse relatório, opinando sobre a existência ou não de eventuais “deficiências materiais” importantes em seus controles internos. No pior cenário, os auditores poderiam concluir pela presença de “deficiências materiais” relevantes nos controles internos, ou seja, que existe probabilidade significativa de lançamentos de números incorretos nas demonstrações financeiras, com potencial impacto sobre o valor de mercado da companhia. Ademais, “em sua seção 302, a lei passou a atribuir ao diretor-presidente (CEO) e ao diretor-financeiro (CFO) a responsabilidade pela implantação e manutenção do sistema de controles internos”.
2. Comitê de auditoria: a SOX elevou o peso da responsabilidade do comitê de auditoria. Com base na seção 301, o órgão deve ser composto somente por conselheiros independentes e ter dentre suas atribuições, a seleção, remuneração e supervisão dos auditores externos. Em sua seção 407 “passou a exigir que as companhias divulguem anualmente a existência ou não de ao menos um especialista em finanças no comitê”.
3. Responsabilização dos principais executivos sobre os números publicados: a seção 302 da SOX passou a exigir a assinatura do CEO e do CFO nos principais relatórios públicos da companhia, inserindo os



relatórios 20-F<sup>3</sup>, no caso dos emissores estrangeiros. Principalmente, eles “devem atestar que revisaram o relatório e que, pelo seu conhecimento, esse não tem erros ou omissões relevantes, apresentando fielmente, resultados da operação e os fluxos de caixa da empresa”.

4. Restrição à prestação de determinados serviços de consultoria pelas empresas de auditoria: visando mitigar situações de conflito de interesses, a seção 201 estabeleceu - auditorias não podem prestar oito tipos de serviços de consultorias simultaneamente às atividades de auditoria – por exemplo: “concepção e implantação de sistemas de informação financeiras, a avaliação do valor da empresa, a prestação de serviços atuariais etc”. A lei também criou uma agência, PCAOB<sup>4</sup>, com o propósito “de supervisionar, regular, inspecionar e disciplinar os trabalhos das auditorias independentes” (SILVEIRA, 2015, p. 39-40).

Machado (2008) afirma que a Lei SOX é um pacote de reformas dedicado a ampliar a responsabilidade dos executivos, aumentar a transparência, assegurar mais independência ao trabalho dos auditores, introduzir novas regras aos trabalhos desses profissionais e reduzir os conflitos de interesses que envolvem analistas de investimentos. Esta Lei amplia substancialmente as penalidades associadas às fraudes e crimes de colarinho branco. Estes crimes são regulamentados no Brasil pela Lei n° 7.492/86, que trata dos crimes contra o sistema financeiro, e a Lei n° 8.137/90, que versa sobre os crimes contra a ordem tributária, mas que também combate crimes de colarinho branco (OLIVEIRA, 1994).

Em âmbito mundial também se destaca o *Control Objectives for Information and related Technology* (COBIT) desenvolvido na década de 1990 pela *Information System Audit and Control Association* (ISACA), que pode ser traduzido como “objetivos de controle para a Informação e Tecnologia”. A referida metodologia é composta por três modelos, de Processos (*framework*), Governança de TI e de Maturidade. E ainda, a criação do *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance* pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (GUIMARÃES et al., 2010, p. 5; LUCIANO; TESTA, 2011, p. 246).

---

<sup>3</sup> Título dos relatórios anuais emitidos pelas companhias estrangeiras com ADRs negociados no mercado norte-americano.

<sup>4</sup> *Public Company Accounting Oversight Board*

### 2.2.5 No Brasil

No Brasil na década de 1990 evidenciam-se a fundação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o qual lança o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. (GUIMARÃES et al., 2010, p. 4).

Demonstram Silva e Seibert que:

O ano de 1995 foi considerado o ano do nascimento da governança corporativa no Brasil, devido à fundação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), hoje conhecido como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Seu surgimento deu-se devido o aceleramento da globalização tornando o mercado mais competitivo, forçando a modernização da gestão das empresas e a adoção de boas práticas de governanças corporativas já difundida internacionalmente [...]. (2015, p. 14)

Em 2000, a governança corporativa expandiu sua importância no Brasil com o lançamento, pela Bovespa, dos segmentos especiais de listagem: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. “Os segmentos, em ordem crescentes exigências, são voluntários e visam segmentar as empresas em função do nível de comprometimento em relação a práticas boas práticas de governança”. Ainda em 2000 tem início a Mesa-Redonda Latino-Americana, patrocinado pelo *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, e OCDE, evento anual que busca elevar os padrões de governança da região. (SILVEIRA, 2015, p. 220)

Com a reformulação da Lei das Sociedades por Ações nº 6.404/76, através das suas alterações, ocorreu uma alavancagem nas práticas da governança corporativa no Brasil. As medidas estabelecidas pela nova Lei das SAs viabilizaram a mudança na proporção de ações preferências, o retorno do direito de recesso e da obrigatoriedade do *tag along* para ações ordinárias. Ou seja, os acionistas minoritários puderam vender suas ações nos mesmos termos e preço do acionista majoritário, em caso de alienação do controle acionário. Assim, a lei em sua essência garantiu maior proteção jurídica aos acionistas minoritários, fomentando mudanças em prol da credibilidade do mercado de capitais e a segurança dos investidores. (SILVA; SEIBERT, 2015, p. 15)

Em 2001, ocorre nova alteração na Lei das Sociedades por Ações (10.303/2001), foram introduzidos diversos direitos aos acionistas minoritários, com

evidência para o retorno parcial do *tag along* para os detentores de ações ordinárias. No ano seguinte, passam a fazer parte as duas primeiras companhias no Novo Mercado da Bovespa: “CC Rodovias e Sabesp, que ficaram isoladas no segmento mais avançado de listagem até maio de 2004, quando diversas empresas listaram suas ações no Novo Mercado após retomada dos IPOs no país”. (SILVEIRA, 2015, p. 220)

Ainda comenta o autor que:

O aquecimento do mercado de ações propiciou o surgimento, em julho 2005, da primeira companhia brasileira com ações totalmente dispersas na Bolsa, isto é, sem controle acionário definido: a Lojas Renner, considerada a primeira *corporation* brasileira.. Em 2003, a Sadia tentou adquirir o controle acionário da Perdigão por meio de uma oferta realizada diretamente junto aos acionistas de mercado. Apesar do insucesso da iniciativa, esse caso ficou conhecido como a primeira tentativa de aquisição hostil realizada no Brasil. (SILVEIRA, 2015, p. 220)

Pesquisas e estudos relacionados à governança corporativa vêm sendo cada vez mais aprofundada, sendo que entre 2001 e 2007, as produções científicas da Enanpad deram ênfase à conceituação, modelos de governança corporativa e níveis diferenciados do grau de aderência da companhia às práticas. Além de tópicos como: teoria da agência, código de melhores práticas, governança corporativa e gerenciamento de resultados/desempenho e governança corporativa e finanças. Pode-se dizer que o tema tem sido recorrente tanto na área de finanças como na de contabilidade. (BIANCHI et al., 2009, p. 17).

Cabe registrar que:

A Comissão de Valores Mobiliários - CVM (2002), autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda e responsável pela disciplina e fiscalização dos integrantes do mercado de valores mobiliários, também manifestou seu interesse pela governança corporativa e como forma de estimular as empresas brasileiras a adotar as boas práticas dele, publicou em junho de 2002 uma cartilha com recomendações ressaltando a importância da adoção para o desenvolvimento do mercado acionário brasileiro. A proposta da Cartilha de Recomendações da CVM é servir como ferramenta de orientação a assuntos relacionados à governança corporativa e o relacionamento entre gestores, acionistas, auditores e conselhos. Cabe ressaltar que o descumprimento das recomendações não acarreta punições, devendo apenas ser justificado o motivo pelo qual não estão sendo praticadas [...]. (SILVA; SEIBERT, 2015, p. 15)

Em dezembro de 2009 foi divulgada pela CVM a Instrução 480, normativo que aumentou significativamente a transparência exigida das companhias. Assim, “a partir 2010, passou a publicar o Formulário de Referência, novo modelo de relatório em substituição ao antigo Informativo Anual (IAN)”. Uma das transformações mais polêmica foi exigir que as empresas começassem “a divulgar as remunerações máxima, média e mínima do conselho de administração e da diretoria executiva”. Inúmeras companhias lançaram mão de liminar “concedida aos associados do Instituto Brasileiro dos Executivos Financeiros (IBEF) do Rio de Janeiro para que fossem publicadas as informações exigidas pela CVM”.<sup>5</sup> Em 2014, cerca de um quarto das companhias listadas, algumas já pertencentes ao Novo Mercado – ainda se recusavam a divulgar a remuneração de seus administradores. Outro fato polêmico que ocorreu em 2010 diz respeito à tentativa de reforma nas regras do Novo Mercado. Dentre as novas regras sugeridas pela BM&FBovespa, constavam a “obrigatoriedade do Comitê de Auditoria e o aumento do percentual mínimo de conselheiros independentes de 20% para 30%. De acordo com as regras do segmento, qualquer proposta de mudanças nos padrões exigidos deve ser aprovada por dois terços das companhias”. (SILVEIRA, 2015, p. 222). Contudo, as propostas se depararam com grande resistência, sendo rejeitadas por mais da metade das companhias do Novo Mercado, dando a entender segundo, o presidente do conselho de administração da BM&FBovespa a época que o País não estava preparado, argumentando que sentia um “cheiro de Brasil velho no ar”. (SILVEIRA, 2015, p. 223).

---

<sup>5</sup> “Em 2011, os acionistas rejeitaram o pacote de remuneração proposto para os administradores da PDG, uma das poucas companhias com estrutura acionária completamente pulverizada do Brasil na ocasião. A inédita votação contrária mostrou a força do ativismo dos investidores nas companhias dispersas. No ano seguinte, intensificaram-se os debates sobre a necessidade de maior diversidade de gênero nos conselhos de administração brasileiros em função de um projeto de Lei no Senado Federal (PLS 112/2010), com o objetivo de assegurar um percentual mínimo de 40% de mulheres nos conselhos das empresas estatais a partir de 2022. O ano de 2013 foi marcado pelo colapso das companhias “X”, controladas pelo midiático empresário Eike Batista, sendo seis delas listadas no Novo Mercado. [...] Além dos resultados operacionais muito aquém d prometido, o caso suscitou acusações de diversos problemas de governança, tais como a negociação de ações com informações privilegiadas e a falta de transparência para com os sócios minoritários. Nesse mesmo ano, a HRT, outra companhia petrolífera recém-lista em bolsa, também passou a ter dificuldades financeiras, levando os acionistas a pressionar pela substituição de seu fundador. Ainda em 2013, teve início o Comitê de Fusões e Aquisições (CAF), uma organização privada formada por diversas entidades do mercado com o objetivo de assegurar a todos os acionistas condições equitativas nas ofertas públicas de aquisição de ações (OPAs), um tema de governança tradicionalmente conflituoso no Brasil” (SILVEIRA, 2015, p. 223).

Ainda em 2014, começou a vigorar a Lei 12.846/2013, Lei Anticorrupção, essa veio ao encontro de enrijecer as penalidades das companhias que se envolvessem em casos de corrupção de agentes públicos, com esse intuito passou a pressionar as empresas para desenvolverem seus próprios sistemas de *compliance*. No mesmo ano, a Cremer foi a primeira companhia a deixar o Novo Mercado, permanecendo somente no segmento tradicional (SILVEIRA, 2015).

A promulgação da lei Sarbanes-Oxley trouxe modificações às empresas brasileiras, as quais tiveram que realizar mudanças internas, para permanecerem com negociações e investimentos no mercado norte-americano. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES foi outro ativista da prática da boa governança por meio de diversos programas, entre eles, quatro pacotes direcionados às empresas brasileiras que adotassem a governança corporativa. A política dos quatro pacotes (ouro, prata, bronze e platina) foi semelhante aos três níveis da Bovespa, contudo, no caso do BNDES cada pacote proporcionava benefícios financeiros às empresas participantes do programa (SILVA; SEIBERT, 2015, p. 16).

Um estudo investigou os determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras, ou seja, os fatores que fazem com que algumas empresas apresentem um nível de governança corporativa maior do que outras submetidas a um mesmo ambiente contratual. Para tanto, foi construído um índice de governança corporativa com base em quatro dimensões: acesso às informações; conteúdo das informações; estrutura do Conselho de Administração; e estrutura de propriedade e controle. Foram aplicadas regressões múltiplas numa amostra de 161 empresas. Os resultados oportunizaram verificar que a estrutura de propriedade influencia o nível de governança corporativa, pois houve uma relação negativa significativa entre o direito de controle do acionista controlador e o nível de governança. A mesma relação negativa foi obtida entre o excesso de direito de controle em relação ao direito sobre o fluxo de caixa em posse do controlador e o nível de governança corporativa. As empresas maiores, emissoras de ADRs e com melhor desempenho apresentam, em média, melhor nível de governança corporativa. Constataram os autores que a adesão aos níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa não parece influenciar o nível de governança das empresas. (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2004, p. 1-13)

### 2.3 A importância

A governança corporativa tem sido tema de estudos no Brasil, sendo reconhecida como motivo para o ingresso das empresas ao comércio de capitais. Ao interpretar princípios que pretendem estabelecer interesses dos acionistas de sociedades, demonstra de forma mais ampla, interesses dos funcionários, consumidores e de integrantes da comunidade.

Toda e qualquer instituição empresarial, busca por resultados positivos, buscando inovações e melhorias contínuas. A governança corporativa apresenta-se com o objetivo de somar, apresentando uma cultura diferenciada, que busca investidores, atraindo os *stakeholders* e fazendo com que todos trabalhem em benefício da empresa, em troca surgem os resultados positivos. Pode-se dizer que a organização entra numa fase, em que todos os elementos que influenciam a empresa, alcança suas metas e também de seus investidores, que é a lucratividade, enquanto os investidores tiverem resultados positivos, continuarão investindo e proporcionando novos projetos. (MITO; WANDSCHEER, 2016, p. 50)

Antigamente as empresas eram administradas por núcleos familiares, impedindo investidores externos, modelo, no qual os acionistas minoritários não tinham retornos favoráveis, o poder ficava concentrado, geralmente, nos proprietários. Atualmente, várias transformações ocorreram nos últimos anos, às instituições buscam uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, desfazendo o controle acionário e com foco na eficiência econômica e transparência de gestão. (MITO; WANDSCHEER, 2016, p. 50)

O Brasil está se aperfeiçoamento na implementação do modelo de governança corporativa, este sistema vem sendo aceito cada vez mais no mundo dos negócios, empresas brasileiras de grande porte já adotam essa cultura, que demanda assumir princípios como a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. (MITO; WANDSCHEER, 2016, p. 51)

O resultado positivo que uma empresa pode apontar não se refere somente aos números, devendo o acionista levar em consideração outros fatores por meio de um diagnóstico conjuntivo. Por exemplo, a questão de responsabilidade social da empresa, se trabalha com foco na ética e transparência. Enfim, ao analisar o conjunto da empresa, é possível decidir se é viável ou não tal investimento, daí a relevância dos *stakeholders*, por serem os agentes influenciadores que composto

aos resultados financeiros culminará na decisão. No Brasil, o tema Governança Corporativa tem ganhado destaque e vem sendo adotado com facilidade em grandes empresas. (MITO; WANDSCHEER, 2016, p. 52)

A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas, sua estrutura abrange distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, como por exemplo: conselho de administração; diretores executivos, acionistas dentre outros interessados, bem como define regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. Oferece ainda as bases pelas quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para que eles sejam alcançados e os instrumentos para verificar o desempenho. (OCDE 1999 apud ROSSETTI; ANDRADE, 2014).

A governança corporativa por meio do seu conjunto de leis e regulamentos visa:

- Garantir os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários;
- Disponibilizar informações que oportunizem aos acionistas acompanhar decisões empresariais importantes, avaliando-as quanto à possibilidade de interferência em seus direitos;
- Oportunizar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que garantam a observância de seus direitos;
- Proporcionar a interação entre acionistas, conselhos de administração e direção executiva das empresas. (MONKS e MINOW 2004 apud ROSSETTI; ANDRADE, 2014)

A governança corporativa trata dos meios usados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e seus dirigentes de alto nível. (BLAIR 1999 apud ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Deste modo, envolve justiça, transparência e responsabilidade das empresas quanto às questões inerentes aos interesses do negócio e da sociedade. (WILLIAMSON 1996 apud ROSSETTI; ANDRADE, 2014)

O sistema de governança corporativa aplicado em vários países e no Brasil tem influência nos fatores endógenos e exógenos, interferindo nos princípios e nas estruturas de poder das empresas, e, por extensão, nos modelos praticados.

(ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Assim, a formação de um ambiente de boa governança passa pelos 8 Ps, estes são sintetizados por Rossetti e Andrade:

1) Propriedade: Este é atributo fundamental, diferenciador das companhias, que podem ser do tipo familiar; consorciada, estatal, anônima; fechada, aberta; concentrada, pulverizada. Portanto, estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes de governança;

2) Princípios: São legados éticos dos fundadores, trata-se do código de conduta formalizado. Os valores universais da boa governança: Fairness - senso de justiça e equidade; Disclosure - transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos; Accountability - prestação responsável de contas e Compliance - conformidade com instituições legais e com marcos regulatórios.

3) Propósitos: Alinhamento da Administração: missão e visão. Estratégia fundamentada para os negócios e a gestão. Maximização do retorno total dos investimentos dos *shareholders* (RTS). Conciliação do RTS com os interesses de outros *stakeholders*.

4) Papéis: Este envolve clareza no papel de seus acionistas, conselheiros, gestores, as responsabilidades precisam estar bem definidas.

5) Poder: Estrutura de poder definida, visível e aceita. Demanda lideranças fortes, estrutura organizacional definida e preenchida; compartilhamento de decisões e planejamento das sucessões nos órgãos da administração.

6) Práticas: Não acumulação das presidências do Conselho de Administração e Diretoria Executiva. Conselho de Administração: dimensões, constituição, atribuições e focos eficazes. *Empowerment* dos órgãos de governança constituintes do ambiente de governança. Fluidez nos canais internos de comunicação e nas relações internas e externas. Gestão de conflitos de interesse, de transações entre partes relacionadas e de custos de agência.

7) Pessoas: Gestão estratégica de RH. Demanda avaliação do clima organizacional, Programas de Premiação por Resultados e processo sucessório para funções-chave da companhia.

8) Perpetuidade: Presente em todas as empresas, mais visível nas familiares. Geralmente associada a ciclo de vida dos negócios; coesão e alinhamentos internos; direcionamento estratégico; perspectivas promissoras de resultados; atributos, posturas e qualidade da Administração. É preciso atentar ao tripé da



sustentabilidade: econômico-financeiro, social e ambiental. (ROSSETTI; ANDRADE, 2014, p. 144)

Os 8 “Ps” da governança corporativa resumem essencialmente o ideal sobre ambiente, sistema, pontos fortes, fragilidades e cenários analíticos observados nas empresas, ou seja, às boas práticas de governança, independente da tipologia das empresas, se privadas ou estatais; abertas ou fechadas; familiares ou de estrutura societária consorciada não familiar; sociedades anônimas ou limitadas. (ROSSETTI; ANDRADE, 2014)

A propósito Góis e Parente (2017) em seu estudo analisaram a influência da governança corporativa no gerenciamento de resultados por mudança de classificação nas empresas listadas na BM&FBovespa. Com uma amostra composta por 236 empresas distribuídas entre 2005 e 2016, mediram o gerenciamento de resultados, para tanto utilizaram a proposta de McVay (2006) – “mudança de classificação”, para a métrica de governança corporativa utilizaram os níveis diferenciados de governança corporativa fornecidos pela própria BM&FBovespa. Os resultados proporcionaram identificar que o gerenciamento de resultados é influenciado pela governança corporativa.

Conjecturam Gomes et al. (2017), que as empresas com bom nível de governança corporativa tendam a não suavizar os seus resultados, melhor dizendo, que a prática de suavização de resultados possa ser reduzida com a adoção de mecanismos de governança.

O fato é que as empresas tornam-se confiáveis ao divulgar informações para todos os seus usuários internos e externos, atuando assim, com transparência e assumindo responsabilidade para com a sustentabilidade ao prestar contas de seus atos. (ERFURTH; BEZERRA, 2013)

Pode-se inferir que a temática governança corporativa vem se avolumando tanto no meio organizacional como acadêmico, pois passou a ser uma das principais credenciais para o desempenho positivo nos negócios.

A governança corporativa é considerada um elemento estratégico capaz de auxiliar no incremento dos lucros e das oportunidades de desenvolvimento, a adoção de suas práticas poderá trazer benefícios “a empresa com a melhoria no alinhamento de interesses entre acionistas e demais partes interessadas”. (MACEDO; CORRAR, 2012, p. 43; IFC, 2012)

O fortalecimento das empresas a partir de um sistema de governança corporativa eficaz pode reforçar competências, aumentar as bases estratégicas da criação de valor. Bem como tornar-se fator de harmonização de interesses, contribuindo para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis. Assim, obtendo o aumento da confiança dos investidores, já que ao efetivar a transparência, a *accountability*, a equidade no tratamento dos acionistas e a *compliance*, poderá gerar um aumento do volume de negociações e aumento de liquidez. (MACEDO; CORRAR, 2012)

Portanto, a boa governança tem impacto amplo porque estimula o investimento; estimula a competitividade da empresa; prepara as empresas para melhor sobreviver a crises econômicas; reduz a probabilidade de corrupção ou pelo menos a torna visível antes que cause impacto negativo a empresa. (IFC, 2012)

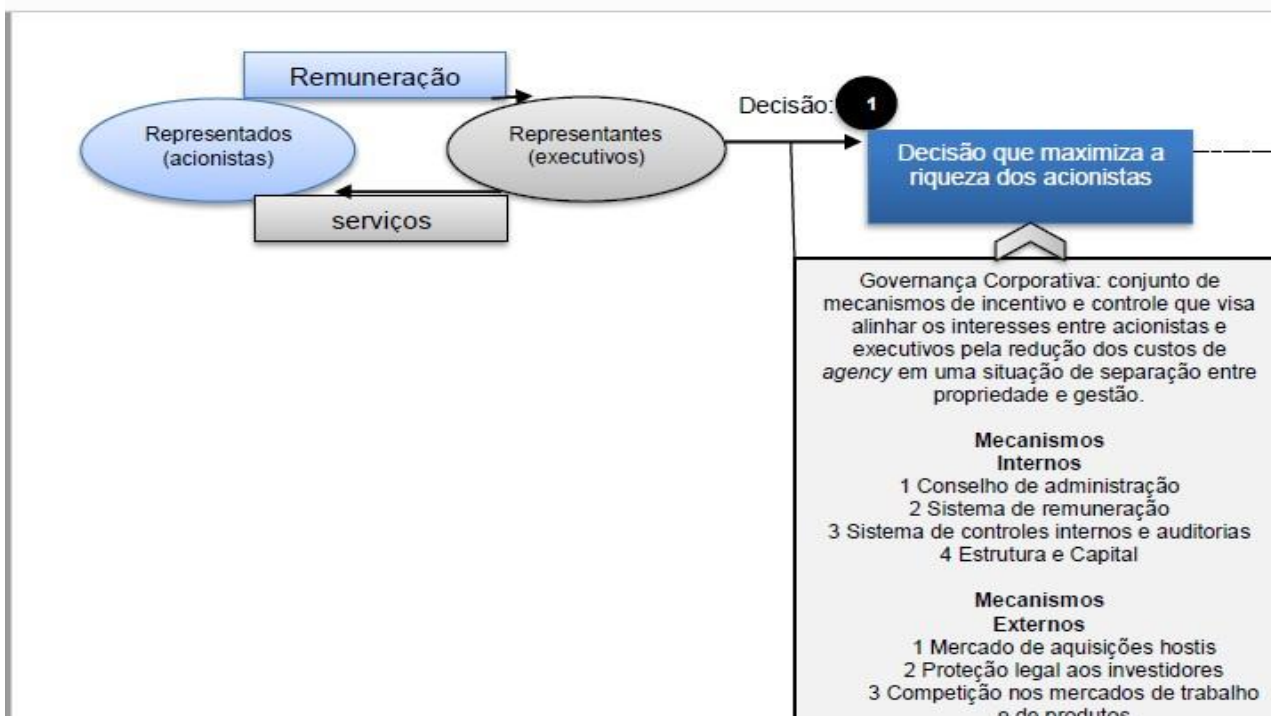
## **2.4 Teorias da Governança Corporativa**

### **2.4.1 Teoria da Representação (AGENCY THEORY)**

A teoria da representação (*agency theory*), criada por Jensen e Meckling (1976), tem sido usada para debater a governança corporativa. Trata-se de uma teoria que visa esclarecer como ocorrem os problemas de desalinhamento de interesses nas empresas e os mecanismos que podem ser empregados para mitigar seus custos.

A *agency theory* defende que a busca pelo alinhamento de interesses entre os acionistas e executivos resultará “custos de representação” (*agency costs*) a serem arcados, em última instância, pelos acionistas. (SILVEIRA, 2015, p. 69). Na Figura 3, observam-se exemplos de como esses custos podem se manifestar nas empresas.

Figura 2 – A governança corporativa e o problema de representação (*agency problem*)



Fonte: adaptado de Silveira (2015, p. 70)

De acordo com a Figura 2, os executivos são remunerados pelos acionistas em troca de seus serviços especializados de gestão. Os acionistas esperam que os executivos, seus representantes, tomem decisões do tipo 1, otimizando suas riquezas. Parte do entendimento de que as pessoas agem de maneira oportunista com objetivo de maximizar sua utilidade pessoal, a *agency theory* defende que os executivos muitas vezes tomarão decisões do tipo 2, ou seja, decisões que venham ao encontro de maximizar seu próprio ganho. “A diferença entre a decisão ótima (tipo 1) e a decisão subótima (tipo 2) representa um custo para a empresa dada a presença do representante”. Na Figura 2 verifica-se que o conselho de administração é um dos principais mecanismos internos como o sistema de remuneração dos executivos, e mecanismos externos, como a divulgação periódica de informações e a existência de um mercado competitivo também são fatores essenciais para minimizar os custos de representação. Conforme a *agency theory*, os mecanismos de governança têm como objetivo principal reduzir a possibilidade da tomada de decisões do tipo 2 nas companhias, minimizando os custos de representação. (SILVEIRA, 2015, p. 69-71)

A Teoria da Agência visa administrar relação conflitante entre os diferentes anseios entre principal e agente. Nesse sentido, o desafio vincula-se a impossibilidade por parte do principal em analisar o que está sendo feito pelo agente. O ponto principal da teoria centra-se em estabelecer o contrato mais eficiente para reger a relação entre principal-agente. (KAVESKI; CARPES; ZITTEI, 2016)

Ladeira comenta que:

Os conflitos da agência têm como fundamentos a inexistência do contrato completo e a inexistência do agente perfeito. Nos contratos firmados entre os *stakeholders*, ocorrendo a separação entre propriedade e gestão, há o aumento da fomentação de crescimento e perpetuidade. Concentram-se, como outorgantes, os acionistas e, como outorgados, os gestores contratados para a direção executiva. Os outorgantes se concentram nas decisões financeiras, alocação eficaz de recursos, riscos e diversificação de aplicações. Os outorgados focam no negócio, gestão e estratégia. Um alimenta o outro com as informações necessárias. Dessa forma a propriedade está separada da gestão. Como na maioria das vezes os interesses das partes são distintos, configura-se o conflito de agência. (LADEIRA, 2009, p. 37)

O crescimento da utilização da forma corporativa e do valor de mercado de empresas sólidas propõe que, pelo menos até o momento, credores e investidores não têm se decepcionado com os resultados, a despeito dos custos de agência inerentes à forma corporativa, eles são tão reais quanto quaisquer outros custos. O nível de custos de agência depende de algumas coisas como: regulamentações e direito consuetudinário e engenhosidade humana na elaboração de contratos. Legislação e sofisticação de contratos são importantes à empresa moderna, produtos de um processo histórico, o qual incentiva as pessoas a reduzirem os custos de agência. (JENSEN; MECKLING, 2008)

#### **2.4.2 Teoria do Equilíbrio dos Interesses dos Stakeholders**

A teoria dos stakeholders, criada por Edward Freeman na década de 1980, é a principal concorrente à *agency theory*. Para essa teoria gestores devem administrar as companhias procurando equilibrar os interesses de seus stakeholders. Desse modo, a teoria, rejeita a ideia de que as companhias necessitam ser dirigidas somente com o foco no interesse de seus acionistas,

centrando-se na responsabilidade moral da organização mediante seus públicos de interesse.

A propósito Silveira comenta que:

Entre os participantes na companhia, destacam-se os empregados. De acordo com a teoria dos stakeholders, eles realizam um investimento específico não monetário e de difícil recuperação em suas empresas. Um funcionário, por exemplo, pode desenvolver um capital humano específico, ao longo dos anos, para sua organização. Nesse caso, sua remuneração não capturará plenamente o valor que ele adiciona à companhia nem o risco de perda de seu *status* profissional decorrente da possibilidade de demissão. Como os empregados realizam investimentos específicos e não recuperáveis na firma, seus interesses também deveriam passar a ser considerados nas decisões-chave da organização. Além dos funcionários, os proponentes da teoria dos stakeholders argumentam que outros grupos, como fornecedores e clientes, também têm interesses diretos no bom desempenho de longo prazo da companhia, enquanto comunidades e sociedade em geral têm interesses legítimos indiretos. No jargão econômico, a teoria argumenta, portanto, que cabe às empresas arcar com as externalidade que impõem sobre seus stakeholders. (SILVEIRA, 2015, p. 77)

Como visto a teoria foi desenvolvida na década de 1980, contudo, o termo stakeholders surgiu no campo da administração de empresas duas décadas antes, em um memorando do instituto de pesquisa de Stanford de 1963. “A ideia principal do termo era identificar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir”. (SILVEIRA, 2015, p. 77). Essa relação inclui: acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade. Conforme o estudo, executivos deveriam entender as preocupações dos stakeholders a fim de desenvolver objetivos organizacionais que obtivessem seu apoio.

Portanto, conhecer os *stakeholders* é fundamental para garantir a legitimidade da empresa com relação a esses, pois, sem a legitimidade a longo prazo, a continuidade de suas ações pode se tornar insustentável. O poder de adaptação e renovação de tais interações pode ser o fator que faz a diferença quando se avalia o que torna as ações de uma empresa bem sucedidas ou não. (LADEIRA, 2009)

Posteriormente, Freeman conceituou *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da companhia”, assim podendo ser definido como “a formulação e implantação, pelos administradores, de processos que satisfaçam a todos os grupos que tenham interesses em jogo na

empresa”. (SILVEIRA, 2015, p. 77). Nesse caso, a principal tarefa dos administradores seria gerenciar efetivamente o ambiente de negócios, os relacionamentos e os interesses dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de modo a garantir o sucesso a longo prazo da companhia.

Ainda o mesmo autor complementa que:

A teoria dos stakeholders se desenvolveu com base em três linhas principais de estudo: planejamento estratégico, teoria dos sistemas organizacionais e responsabilidade social empresarial. No campo do planejamento estratégico, pressupõe-se que as estratégias de sucesso devam integrar os interesses de todos os públicos envolvidos com a companhia, em vez de maximizar a posição de um único grupo em detrimento dos demais. A área de sistemas organizacionais argumenta que, como as empresas são sistemas abertos que se relacionam com diversos públicos externos essenciais para sua sobrevivência de longo prazo, é necessário elaborar planos que otimizem o sistema como um todo. A linha de responsabilidade social empresarial, por sua vez, consiste em diversos estudos de casos e observações empíricas que enfatizam a importância da obtenção de uma boa reputação e de relacionamentos confiáveis com os participantes externos à organização para seu sucesso. (SILVEIRA, 2015, p. 77)

A teoria do *stakeholders* busca descrever e priorizar os *stakeholders* da organização, constatando suas necessidades e sua importância para o desenvolvimento da organização. (LADEIRA, 2009)

### 2.4.3 Teoria da Custódia

A teoria da custódia, elaborada na década de 1990 por James Davis e Lex Donaldson, tem seu marco no campo da Sociologia e da Psicologia. Distingue-se da premissa pessimista da *agency theory*, que prenuncia que “os executivos atuarão de modo egoísta a fim de maximizar apenas a sua utilidade pessoal, a *stewardship theory* sugere uma motivação pró-organizacional” dos gestores, que agiram, por vontade própria, como curadores de suas empresas. (SILVEIRA, 2015, p. 79)

Para a teoria em comento:

[...] o que leva a um melhor desempenho não é a implantação de mecanismos para alinhar interesses dos executivos – supostamente individualistas e egoístas de acordo com a *agency theory* – aos dos acionistas, mas, sim, o grau de identificação dos gestores com os

objetivos e propósitos de sua organização. Caso a companhia tenha princípios com os quais o executivo se identifica, isso criaria, então, uma motivação intrínseca que o levaria a conduzir sua organização de maneira virtuosa. Nas palavras dos formuladores da teoria da custódia: “os executivos são ótimos curadores de suas companhias e trabalham de forma diligente para alcançar altos níveis de lucro e retorno para os acionistas”. (SILVEIRA, 2015, p. 79)

A teoria da custódia rejeita, portanto, a hipótese de que os interesses dos gestores e acionistas são conflitantes, parte do princípio que, como eles buscam maximizar a qualidade da administração da companhia no longo prazo, eles podem estar engajados previamente. Dessa forma, a abordagem revela máxima autonomia aos executivos tendo como base a confiança, o que os motivaria a trabalhar para otimizar o resultado de suas companhias.

Aos defensores da *stewardship theory*, a abordagem pode criar vários benefícios às companhias, como: promover uma liderança mais virtuosa e ética, aumentar a confiança e o comprometimento dos *stakeholders*, atenuar os riscos reputacionais e otimizar o valor da empresa decorrente do menor gasto com monitoramento dos executivos.

O modelo sociológico-psicológico se revela organizacionalmente como motivador do gestor, esse acaba exercendo uma conduta que seja favorável à organização, pois seu objetivo é obter benefícios não pecuniários por meio da continuidade da relação com o principal. Desse modo, com base numa estrutura de governança que atribua autoridade ao agente, a melhora no desempenho da organização tornasse interesse de todos, pois

na ótica da Teoria do *Stewardship*, o gerente executivo não tem índole oportunista, tão somente busca realizar um bom trabalho de administração dos ativos corporativos. Assim, a referida teoria sustenta que não há nenhum problema inerente. Dada a ausência de um problema motivacional entre os executivos, o desafio está em conseguir o bom desempenho das empresas as quais dirige. Assim, as variações de desempenho estariam condicionadas à liberdade de ação a que o gestor está condicionado na empresa. Como toda teoria, está sujeita a críticas, entre elas, de apresentar limitações para administrar o alinhamento de interesses nos conflitos de agência e não observar relações não hierárquicas entre principal e agente. Entretanto, considerando determinadas características organizacionais é possível que o redesenho de modelos de governança voltados à luz da Teoria do *Stewardship* apresente-se útil. (KAVESKI; CARPES; ZITTEI, 2016, p. 4)

A principal contribuição da teoria é, indubitavelmente, o questionamento em relação à premissa pessimista e de base unicamente econômica sobre a natureza

humana da *agency theory*. “Ao tratar os executivos apenas como agentes econômicos, a teoria de Jensen e Meckling tende a suprimir suas aspirações individuais”. Enquanto, a *stewardship theory* compreende que os seres humanos são capazes de atuar com ética, desde que motivados por propósitos bem definidos. Desta forma, os executivos tenderiam a se concentrar em prestar o melhor serviço para suas organizações, e não em otimizar seu próprio interesse econômico. (SILVEIRA, 2015, p. 80)

Na concepção de Lacava:

A Teoria de custódia versa também sobre a relação de emprego entre duas partes, o principal (proprietário) e o administrador (agente) examinada do ponto de vista comportamental e estrutural. Sugere que administradores se comportarão de forma pró-social, visando o interesse da organização, comportamento esse, incrementado pela qualidade da relação entre o principal administrador e o ambiente e os ideais da organização. Supõe-se que o agente e o principal optam por se comportar, colocando em primeiro lugar o interesse do principal, sugerindo um impacto positivo sobre o desempenho, pois ambos estão trabalhando para o mesmo objetivo. Representa um sentido diferente quanto à motivação dos executivos. Nesta visão teórica o agente se comporta de forma positiva aos interesses do principal deslocando-se da imagem de apenas focar os seus interesses fundamentalmente objetivando realizar um trabalho focado em servir os ativos patrimoniais da organização. Não há qualquer problema intrínseco relativo aos aspectos motivacionais do executivo. O desempenho dos executivos não está, portanto, associado aos problemas motivacionais e de auto-interesse dos agentes e sim, aos aspectos estruturais que as empresas oferecem. (LACAVA, 2018, p. 29)

Todavia, a aceitação da teoria da custódia enseja algumas recomendações divergentes a práticas de governança consagradas atualmente, como a designação de pessoas diferentes para ocupar os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente. Levando em consideração que o conselho deve supervisionar a gestão, há certo entendimento de que esses cargos devam ser ocupados por pessoas diferentes com boa prática de governança.

A *stewardship theory* propõe, no entanto, “que os cargos deveriam ser unificados para assegurar a presença de uma liderança efetiva e forte na empresa, algo visto como essencial para o bom desempenho organizacional”. Para a teoria, a premissa negativa dos investidores e reguladores sobre o comportamento dos executivos, divulgada cria um impacto negativo nas empresas, impondo custos desnecessários e enfraquecendo sua liderança. (SILVEIRA, 2015, p. 80)



Uma análise sobre as teorias analisadas revela que a *stewardship theory* compartilha alguns valores com a teoria do *stakeholders*, ao determinar maior poder aos executivos. Não obstante, a teoria da custódia também é parcialmente compatível com a abordagem da maximização da riqueza dos acionistas, a maximização do resultado financeiro da companhia será uma consequência natural da presença de pessoas agindo no melhor interesse da entidade.

#### **2.4.4 Teoria da Dependência de Recursos (*Resource Dependency Theory*)**

A teoria da dependência dos recursos (TDR) criada por Jeffrey Pfeffer e Gerald Slancik no final da década de 1970, é considerada ampla, por ser usada em áreas como governança corporativa, estratégia organizacional, integração horizontal ou vertical, e fusões e aquisições. (SILVEIRA, 2015)

A TDR estuda como o acesso a recursos externos à organização pode aumentar sua chance de sobrevivência e sucesso:

[...] parte da premissa de que todas as empresas dependem de recursos das mais diversas naturezas, tais como recursos humanos, materiais, logísticos, financeiros, dentre outros, e que a capacidade de acessá-los é a base para o poder e a prosperidade da organização. Muitos desses recursos estão disponíveis no ambiente externo da companhia, junto a credores e fornecedores, por exemplo. Em alguns casos, recursos humanos ou operacionais importantes para a entidade podem até mesmo estar disponíveis apenas em outras companhias. Como resultado, cabe aos administradores procurar meios de acessar esses recursos, de modo a adicioná-los ao “capital total” de suas companhias. (SILVEIRA, 2015, p. 80)

Na TDR, o acesso a recursos ocorre por meio de *joint-ventures*, associações, alianças estratégicas, compartilhamento de pessoas ou operações, fusões e aquisições, dentre outras. Todos esses casos representam a busca das organizações em sanar sua dependência de recursos de forma a sobreviver e prosperar.

No contexto da perspectiva da Dependência de Recursos, organizações estariam constantemente procurando discricionariedade, interpretada aqui como capacidade de ação liberta de normas ou limites impostos e fiscalizados pela sociedade e demais organizações. Em contraponto, atores sociais buscariam sempre criar condições que os deixasse controlar as organizações, o que limitaria a

discrição da ação organizacional. Nesse contexto pode ser enquadrada a definição de Governança Corporativa, justificada pelos conflitos de assimetria informacional e da relação de agência. (ROCHA; MOURA; REIS, 2011)

No que tange à governança corporativa, a principal contribuição da teoria da dependência de recursos decorre de sua percepção sobre o papel do conselho de administração, particularmente dos conselheiros externos:

Para a TDR, os conselheiros devem ser vistos primordialmente como uma fonte de acesso a recursos vitais para o sucesso da companhia, tanto no que se refere a informações quanto ao acesso a stakeholders-chave, como governo, credores, fornecedores, clientes, grupos da sociedade civil em geral. Nas palavras de seus formuladores: quando uma organização seleciona um conselheiro, ela espera que ele apoie a organização, contribuindo ativamente para solucionar seus problemas. A teoria, portanto, concentra-se no papel dos conselheiros como canal – por meio de seus vínculos com o ambiente externo – para obtenção de recursos essenciais para a organização. A indicação de uma pessoa com bom trânsito no governo, por exemplo, poderia ajudar a companhia a mitigar seus riscos regulatórios, bem como a reforçar seu peso político a fim de propor mudanças na legislação essenciais à sua atividade. A indicação de advogado experiente, por seu turno, poderia proporcionar à empresa uma assessoria legal de qualidade em tempo real nas reuniões do conselho, além de servir como fonte de esclarecimento sobre matérias jurídicas para os executivos. Tudo isso, naturalmente, levaria a um melhor desempenho da companhia. (SILVEIRA, 2015, p. 81)

Na TDR, os conselheiros podem ser divididos em quatro categorias: internos, experts em negócios, especialistas técnicos, e formadores de opinião junto à comunidade. Os internos, compostos pelos atuais diretores e por antigos executivos da própria empresa, propiciam conhecimentos sobre seu setor de atuação e questões estratégicas. Os experts em negócios, executivos de mercado na ativa ou aposentados, contribuiriam nas decisões sobre temas comuns a todas as empresas (como as questões envolvendo seleção de pessoas e avaliação de resultados), bem como agregariam valor por meio de conhecimentos sobre outras realidades empresariais. Os especialistas técnicos, advogados, banqueiros, economistas etc., que propiciariam assessoria gratuita em seus campos específicos de atuação. Já os formadores de opinião – políticos, acadêmicos, líderes sociais, etc. – agregariam valor para melhorar o relacionamento da empresa com *stakeholders* e sua reputação na sociedade. (SILVEIRA, 2015, p. 81)

A TDR permite compatibilizar as diversas necessidades de governança das companhias com seus diferentes estágios de vida. Quando a empresa é jovem, por exemplo, a contratação de executivos de tempo integral com elevada senioridade e expertise tende a ser difícil devido aos custos envolvidos. Desse modo, o empreendedor poderia implantar um conselho para ter acesso a pessoas com elevada experiência a um custo substancialmente menor. Nesse caso, os conselheiros externos seriam uma fonte mais acessível de conhecimentos legais, financeiros ou operacionais que não seriam disponíveis de outra forma. Após seu crescimento e eventual abertura de capital, os conselheiros externos passariam, então, a contribuir não somente por meio de sua expertise técnica, mas também por meio de sua rede de contatos, o que permitiria à companhia acesso aos novos mercados e fontes de financiamento, assim como melhoraria reputação perante os investidores. (SILVEIRA, 2015)

Ainda o mesmo autor explica que:

Visualizar o conselho de administração como uma fonte de recursos para companhia oferece uma perspectiva diferente em relação ao órgão como fonte de criação de valor. De acordo com a TDR, os conselheiros, por serem uma fonte valiosa de contatos, informações e relacionamentos, permitem aos executivos administrar melhor as incertezas da companhia em relação a seu ambiente externo – incluindo consumidores, governo e comunidade em geral. Além disso, os conselheiros reforçariam a percepção de legitimidade da diretoria e contribuiriam para melhorar a reputação da companhia perante seus investidores. Há, portanto, uma diferença relevante entre a *agency theory* e a teoria da dependência de recursos em relação ao papel central dos conselheiros. Enquanto na teoria da representação, enfatiza-se a importância dos conselheiros externos no monitoramento dos executivos em favor dos investidores, na TDR enfatiza-se o papel dos conselheiros no fornecimento de recursos aos executivos de modo que eles possam melhorar o desempenho da companhia. Logo, dá-se mais importância à experiência prévia e aos contatos dos conselheiros externos que à sua independência em relação aos executivos e acionistas de referência. (SILVEIRA, 2015, p. 81-82)

A teoria da dependência de recursos possui uma visão voluntarista quando trata das estratégias das organizações para enfrentar as contingências impostas pelo ambiente. Os defensores da teoria da dependência de recursos salientam que as organizações visam captar recursos no ambiente, ressaltando a relação interorganizacional na aquisição desses recursos. (LOPES, 2017)

### 2.4.5 Teoria da Firma e a Economia dos Custos de Transação

A teoria da firma deve ser interpretada mais como um pilar conceitual sobre a qual se baseiam os estudos sobre governança corporativa, como uma corrente às teorias já citadas. O objetivo da teoria da firma, criada em 1937 por Ronald Coase, é demonstrar por que as empresas surgem em uma economia de mercado e as razões que as levam, muitas vezes, a integrar suas atividades e a alcançar um porte gigantesco. (SILVEIRA, 2015)

Demonstra Silveira que:

De acordo com Coase, as empresas surgem em decorrência da existência dos chamados “custos de transação”, que representam todos os custos (explícitos e implícitos) de contratar qualquer tipo de serviço ou atividade junto ao mercado. Quando os custos para realizar determinada atividade por meio de arranjos de mercado se tornam maiores que os custos para organizá-la internamente, então faz sentido integrar essa atividade à empresa em vez de utilizar o mercado. Como resultado, as empresas e o mercado (ou sistema de preços) atuam como mecanismos substitutos para coordenar o uso dos recursos em uma economia. Caso os custos de transação se tornassem mais baixos que os custos de gerenciamento interno, então as atividades realizadas dentro das empresas deveriam passar a ser empreendidas pelo mercado. No limite, se os custos de transação fossem nulos, as empresas deixariam de existir e todas as atividades passariam a ser realizadas pelo mercado. De modo oposto, em caso de custos de transação proibitivamente altos, dever-se-ia abandonar o mercado em favor da internalização de todas as atividades nas empresas. (SILVEIRA, 2015, p. 82)

A teoria econômica dos custos de transação evidencia que agentes econômicos e organizações, em ambientes complexos e dinâmicos, procuram manipular as mudanças e influenciar o curso delas por meio do mecanismo de troca. (LOPES, 2017)

Supõe-se que a teoria da dependência de recursos e custos de transação, possuem o potencial de convergência, fato que enriquece ainda mais os estudos já construídos sobre os processos de relações interorganizacionais. O fio condutor de convergência consiste em que elas reconhecem a concepção das relações interorganizacionais como prerrogativa essencial para seu funcionamento. Desse modo, as visões diferenciadas sobre a construção das relações interorganizacionais, oportunizam a geração de diversos cenários de possíveis explicações das relações entre as organizações, fato que raramente seria admissível quando se usa uma única perspectiva como base de análise. (LOPES, 2017)

É preciso considerar, as constantes transformações ocorridas nos últimos anos no mercado, as quais impõem cada vez mais que as organizações desenvolvam estratégias para atender as demandas do mercado. E, com esse intuito, visando adaptarem-se às contingências externas, as organizações muitas vezes relacionam-se com outras organizações para reduzir as incertezas do futuro. (LOPES, 2017)

## 2.5 Abordagem Comportamental

O objetivo deste tópico é abordar uma percepção alternativa para a governança corporativa, com base em pesquisas da Economia Comportamental, Psicologia e Sociologia, estudos que vêm explorando a dimensão humana como ponto central à governança corporativa, incluindo os aspectos psicológicos que podem induzir as pessoas a agir no melhor interesse da organização.

Silveira menciona que:

A dominância da teoria da representação fez com que o debate sobre o tema se concentre na implantação de estruturas de incentivo (remuneração variável, avaliação de desempenho etc.) e de controle (gestão de risco, *compliance*, controles internos, auditorias, conselhos com independentes etc.) como modo de aprimorar a governança das companhias. Embora mecanismos de incentivo e de controle sejam elementos importantes de um bom sistema de governança, os diversos escândalos em companhias aparentemente haviam adotado práticas de governança alinhadas às recomendações da literatura mostram que sua implantação não é suficiente para assegurar empresas genuinamente bem governadas. (2015, p. 87)

A crítica relacionada à abordagem tradicional da governança corporativa resultante da *agency theory* consiste em que muitas companhias passaram a tratar o assunto de modo instrumental, como se a boa governança fosse um conjunto de checklists a ser efetivada de maneira fria e desconectada do cotidiano da organização. Portanto, a boa governança necessita muito mais do equacionamento de questões intrinsecamente humanas nas empresas. Trata-se de focar no fator humano, e não na simples implantação de mecanismos de incentivos e controles, que proporcionará criar um ambiente no qual as desejem voluntariamente tomar decisões no melhor interesse de longo prazo da companhia e executar as regras.

A teoria demonstra a necessidade de tratar governança corporativa em várias dimensões, não somente na perspectiva financeira, aspectos regulatórios e normas, é necessário incluir nas melhores práticas de governança a dimensão recursos humanos. Nesse sentido, tratar assuntos ligados a treinamento, remuneração e seleção, focados nos conselheiros e principais executivos (CEO's), assim como os aspectos comportamentais relacionados à confiança, ética dos funcionários, cultura organizacional, liderança, responsabilidade social, dentre outros. Uma vez selecionada esta dimensão, oportunizará as empresas estabelecerem políticas de treinamento eficazes a todos os seus membros, contemplando relacionamento interpessoal ético em ambiente de confiança, trabalho em equipe promovendo os aspectos de liderança, relacionamento com clientes e fornecedores difundindo a cultura da empresa. (BUCHERONI et al. 2010)

Para o mesmo autor, em relação a cultura, é possível acrescentar que:

Sua imagem estará sendo exposta positivamente através de todos os *stakeholders* mencionados, podendo ser potencialmente explorada para atrair investidores éticos, alavancar novas relações de negócios, tanto interno quanto externo, catalisar a seleção e contratação de pessoas que se enquadrem dentro destes perfis, estabelecer um ambiente de transparência, principalmente em relação à remuneração e distribuição de bônus aos principais executivos de modo a refletir nas demais instâncias, consolidando sua imagem como empresa que pratica governança corporativa de modo integrado. Estas práticas de governança associadas aos aspectos de recursos humanos serão os princípios-guia para toda a organização e terão na figura dos principais executivos e membros do conselho de administração seus maiores disseminadores e incentivadores. Suas condutas irão atrair *stakeholders* e *shareholders* que se identifiquem com tais posturas, favorecendo um ambiente adequado de negócio, melhorando substancialmente o clima organizacional e as relações de confiança entre todos os envolvidos, em virtude do clima ético estabelecido. (BUCHERONI et al. 2010, p. 12)

A opção da boa governança pelas companhias alinha-se a compreensão de “três fatores que levam as pessoas – em sua atuação como colaboradores, executivos, conselheiros ou acionistas – a não tomar as melhores decisões possíveis para a companhia e a não cumprirem as regras”. O primeiro fator envolve limitações técnicas, algumas vezes, as pessoas tomam decisões ruins ou deixam de cumprir as regras porque não conseguem identificar o melhor curso de ação para a companhia ou por não saberem qual deveria ser o procedimento correto a seguir em determinada situação. O segundo fator refere-se ao conflito ou a contradição de

interesses. É quando as pessoas optam conscientemente por não tomar a melhor decisão para a empresa ou por descumprir as regras deliberadamente. Isso ocorre quando o melhor resultado para o indivíduo não está alinhado ao que é o melhor para organização. Conseqüentemente, sua agenda pessoal é colocada em detrimento da agenda da empresa. “No caso da gestão, isso pode levar a decisões ruins em tema como seleção de pessoas, aprovação de projetos, celebração de contratos, apresentação de resultados etc.” Em se tratando das matérias acionistas, pode levar a decisões ruins sobre temas importantes, “como eleição de conselheiros, fusões e aquisições, destruição de dividendos, transações com partes relacionadas etc.”. Por fim, o terceiro fator são os denominados vieses cognitivos, “que levam indivíduos e grupos decisórios a inconscientemente tomarem decisões erradas, apesar de terem convicção de que estão fazendo o melhor para a companhia”. (SILVEIRA, 2015, p. 88)

Dos três aspectos, a limitação técnica é o problema mais óbvio a ser aplacado:

À medida que a complexidade organizacional aumenta, torna-se cada vez mais improvável que um único indivíduo detenha todos os conhecimentos para as decisões-chave da empresa, incluindo aquele relativo às matérias de investimento, financiamento, marketing, recursos humanos, posicionamento estratégico, tecnológicos etc. Esse é um problema que se torna especialmente crítico, portanto, nas organizações sujeitas a elevada concentração de poder, como as empresas familiares. Nesses casos, a implantação de mecanismos de governança – como um conselho de administração qualificado, independente e composto por pessoas com diferentes visões de mundo – pode levar a melhores decisões empresariais. (SILVEIRA, 2015, p. 88)

O conflito de interesses é o ponto central que deu início aos debates sobre governança corporativa. Geralmente ocorre, no momento em que interesses secundários de uma pessoa envolvida em uma decisão vêm de encontro ao interesse coletivo da empresa ao qual deve lealdade – seu interesse primário.

Dentre os interesses secundários, centram-se tanto os potenciais ganhos financeiros particulares, quanto às vantagens de outra natureza, tais como as que envolvem relações pessoais com contrapartes envolvidas em uma decisão.

Pode-se ser exemplificado da seguinte forma, um executivo analisa a contratação de um familiar para prestação de um serviço para sua empresa. Mesmo

que ele não venha a obter ganho financeiro inerente a esta contratação, tem-se naturalmente uma contradição de interesse. (SILVEIRA, 2015).

Ora, o conflito existe independente da influência efetiva do interesse secundário sobre a decisão final, o que costuma causar confusão sobre o assunto.

Pois, quando uma pessoa é acusada de estar sob conflito de interesses e nega sua existência por não ter agido de forma imprópria ou antiética. O conflito de interesses exsurge de uma situação anterior à decisão, mesmo que não ocorram atos impróprios decorrentes da atuação do indivíduo conflitado. No exemplo mencionado, mesmo que o executivo tenha contratado um familiar com base em condições de mercado, não obtendo qualquer benefício adicional, o ato não eliminaria o fato de que agiu em uma situação de interesses conflitantes.

Em relação aos vieses cognitivos:

[...] a literatura tradicional sobre governança corporativa se concentra quase que exclusivamente na criação de mecanismos a fim de alinhar os interesses dos executivos aos da companhia. Em outras palavras, parte-se do pressuposto de que os gestores “sabem” quais são as melhores decisões de negócio a serem tomadas, porém precisam de um conjunto de mecanismos de incentivo, por exemplo, sistema de remuneração e de controle, para que não optem por outros cursos de ação em função de seus interesses particulares. Entretanto, mesmo que as situações envolvendo conflitos de interesses sejam resolvidas e que os executivos sejam altamente qualificados, a boa governança tem ainda outro valor potencial: ela assegura a criação de um sistema de “pesos e contrapesos” que diminui a chance de que decisões erradas sejam tomadas em razão dos chamados “vieses cognitivos” aos quais todas as pessoas, atuando individualmente ou em grupos, estão sujeitas. (SILVEIRA, 2015, p. 93)

Buscando compreender a afirmação, afastando-se da Psicologia aplicada às decisões, trata-se de todas as informações disponíveis em relação a um problema, mesmo que complexo, e que, ao final, oportuniza optar pelas melhores escolhas<sup>6</sup>.

Segundo a teoria de Kahneman, tudo se origina da forma de funcionamento do cérebro humano, que pode ser dividido em dois componentes, denominados de Sistema 1 e 2, veja-se:

---

<sup>6</sup> “Entretanto, pesquisas no campo da Psicologia Aplicada realizadas desde a década de 1970 desmitificaram a visão de que as pessoas sempre tomam decisões racionais. Entre os pesquisadores dedicados a esse tema, merece destaque Daniel Kahneman, primeiro psicólogo a ganhar um prêmio Nobel de Economia em 2002. Kahneman demonstrou como as decisões humanas são fortemente influenciadas tanto pela maneira como as escolhas são apresentadas quanto pela percepção, muitas vezes distorcida, que se tem da realidade”. (SILVEIRA, 2015, p. 93)



O Sistema 1 opera de forma automática e rápida praticamente sem esforço e dispêndio de energia. O Sistema 2, por sua vez, é muito mais lento e deliberativo, exigindo mais concentração e substancial gasto de energia de nosso corpo. A maioria das decisões cotidianas, como dirigir um carro em uma rua deserta ou ler frases curtas, é tomada pelo Sistema 1. Por outro lado, as decisões que requerem mais esforço mental, como estacionar o carro em uma vaga apertada ou realizar cálculos complexos, são geralmente tomadas pelo Sistema 2. Em suma, o Sistema 1 é rápido, intuitivo, inconsciente e emocional, enquanto o Sistema 2 é mais lento, lógico, consciente e deliberativo. Como o Sistema 2 exige muita energia de nosso organismo, as pessoas utilizam ao máximo o Sistema 1. Para tomar decisões rápidas e quase sem dispêndio de energia, o intuitivo Sistema 1 lança mão de “regras de bolso” ou “atalhos cognitivos” (denominados, formalmente, heurístico) desenvolvidos ao longo de nossas vidas. (SILVEIRA, 2015, p. 93)

O problema é que – mesmo úteis em muitas ocasiões – as regras podem ser afetadas pela capacidade limitada do ser humano de processamento mental ou por motivações morais e emocionais, o que pode levar as pessoas a tomar decisões equivocadas. A probabilidade de erro aumenta quando mais ocupadas e apressadas as pessoas estiverem, quanto mais experiências tiverem na atividade a ser executada, maior será a chance de lançarem mão do intuitivo Sistema 1 em suas decisões. Isso é denominado vieses cognitivos: “erros previsíveis e sistemáticos decorrentes do uso irrefletido dos atalhos mentais ou heurísticas para tomar decisões”. (SILVEIRA, 2015, p. 94)

Conforme Silveira:

As pessoas estão sujeitas a inúmeros vieses cognitivos, tanto no âmbito individual quanto no âmbito coletivo. Ao longo das últimas décadas, foram catalogados mais de cem vieses cognitivos que podem afetar o julgamento de pessoas e grupos decisórios. Como as decisões são enviesadas podem levar a análises e decisões desastrosas, é imprescindível, dentro da temática governança, ter ciência dos vieses aos quais as pessoas podem estar sujeitas: otimismo e excesso de confiança – e dois vieses coletivos – *groupthink* (pensamento grupal) e o efeito manada (efeito conformidade) – como meio de exemplificar a importância da compreensão do tema. (SILVEIRA, 2015, p. 93)

Pode-se inferir que a consciência e o comportamento cooperativo são essenciais para levar as pessoas a cumprirem regras voluntariamente. Isso deve ser estimulado nas companhias que desejam adotar a governança corporativa.

### 3 MECANISMOS E ÓRGÃOS DE CONTROLE

Segundo o Caderno de Boas Práticas de Governança corporativa Para Empresas de Capital Fechado do IBGC (2014, p. 59):

A empresa deve manter um sistema de informações, controles gerenciais, processos operacionais e administrativos estruturados, além de uma comunicação transparente e eficaz. Deve ainda estruturar processos de planejamento e controle de resultados, fluxo de caixa, capital, estoques, vendas, produção e, inclusive, indicadores não financeiros essenciais à gestão do negócio.

Esses mecanismos e órgãos de controle têm como principais objetivos:

- i. Proporcionar um registro confiável das informações contábeis, financeiras, operacionais, fiscais e estratégicas relevantes, para monitorar a gestão e apoiar as tomadas de decisão da administração da empresa;
- ii. Assegurar maior qualidade e segurança dessas informações;
- iii. Obter maior credibilidade perante os fornecedores de capital (bancos, sócios, investidores) e demais *stakeholders*, com potencial impacto positivo no custo de capital;
- iv. Gerenciar riscos, evitando contingências para a companhia.

Os mecanismos e órgão de controle podem ser segregados em:

- Contabilidade
- Sistemas e processos de controles internos
- Auditoria
- Conselho fiscal

#### 3.1 Contabilidade

A contabilidade deve refletir a realidade patrimonial, operacional, financeira e fiscal da empresa, obedecendo aos princípios, conceitos e regras contábeis vigentes.

As demonstrações financeiras devem ser claras, precisas e disponíveis tempestivamente, não apenas aos administradores, como também a todos os sócios.

Cumpre assinalar que:

[...] há espaço para a contabilidade consolidar sua relação com o mercado de capitais. Iniciativas como o Novo Mercado e os níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa constituem-se em avanços rumo às evidenciações voluntárias. Espera-se que essas iniciativas, resultado da autorregulação do mercado, estimulem as empresas a aprimorar o conteúdo informacional das suas demonstrações contábeis, tornando-as mais relevantes ao mercado. (TERRA; LIMA, 2006, p. 44)

O papel da contabilidade tem sido reconhecido desde os primeiros estudos em governança corporativa, sendo considerada fundamental tanto para o estabelecimento de contratos entre os agentes quanto como redutora de assimetria informacional. Motivo pelo qual a governança corporativa utiliza conceitos relacionados à contabilidade, como “transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) com o objetivo de solucionar os conflitos existentes entre os interesses dos *stakeholders*”. (ERFURTH; BEZERRA, 2013, p. 36)

### **3.2 Sistemas e Processos de Controles Internos**

Além da contabilidade e das demonstrações financeiras, recomenda-se a adoção de sistemas e processos de controles internos voltados a monitorar e controlar as operações.

Os sistemas de controles internos deverão estimular os órgãos encarregados de monitorar e fiscalizar a adotar atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

Para uma boa administração, a contabilidade precisa e adequada caminha lado a lado com a adoção de sistemas e processos de controles internos.

Controle interno pode ser conceituado como um sistema que a empresa usa para realizar sua organização interna e designar a atribuição de deveres e responsabilidades. Para tanto, utiliza projetos de contas, relatórios, enfim, medidas e métodos empregados, para proteger seus bens, ou aumentar a exatidão e a veracidade dos dados e relatórios contábeis. Podendo ainda incluir outros dados que considere relevantes em termos operacionais, promovendo e avaliando a eficácia operacional de todos os aspectos das atividades da empresa. Por fim comunica as diretrizes administrativas e estimula avaliação da observância delas. (VASQUES VIEIRA; FREITAS, 2015, p. 160)

O controle interno é a ferramenta primordial para segurança e eficácia da lei, sua abrangência é sobre o estabelecimento de novos padrões de melhorias, processos operacionais e conhecimento das pessoas, buscando responsabilidade e mudança de cultura das organizações. A gestão da boa governança corporativa pode ser utilizada como ferramenta para incremento do controle interno. (LIZOTE et al., 2014, p. 5-6)

### **3.2.1 A visão da Auditoria sobre o controle interno**

De acordo com Gramling, Rittenberg e Johnstone (2010, p.155-158), os controles internos existem para atenuar ameaças à consecução de objetivos, e que sua única maneira de se avaliar é considerar o grau em que se reduzem ameaças em uma organização em níveis aceitáveis. A entidade precisa montar controles específicos para mitigar os riscos à divulgação financeira, desenvolvendo controles a fim de garantir que as operações sejam contabilizadas no momento em que ocorrem.

Como dizem Gramling, Rittenberg e Johnstone (2010, p.157), o controle interno é formado por cinco componentes inter-relacionados e precisam trabalhar em conjunto no processo a fim de garantir que sejam atingidos os objetivos da entidade que integram o controle segundo o COSO, identificando os riscos, associando à consecução desses objetivos e implantando os diversos processos para controlar as ameaças. Os autores acrescentam que na Avaliação de risco, os controles são desenvolvidos para reduzir riscos, ser específicos aos riscos da organização no método de processamento de transações e a identificação de falhas deve ser acompanhada por ações gerenciais para ser determinada uma causa, para que ações sejam tomadas. O ambiente de controle deve estar ligado a políticas da empresa, integridade e valores éticos, importância da administração, atuação da administração, sua estrutura organizacional, autoridade e responsabilidade e recursos humanos. A atividade de controle destina-se a reduzir riscos associados a operações ineficazes ou ao descumprimento de políticas da empresa, controles preventivos que se destinam a impedir a ocorrência de informações incorretas. Quanto à informação e comunicação, relacionam-se aos processos de coletas de dados financeiros básicos para garantir os objetivos da divulgação financeira. E, o monitoramento corresponde aos processos que uma empresa usa para determinar

se o controle interno das demonstrações contábeis está funcionando eficazmente. (GRAMLING; RITTENBERG; JOHNSTONE, 2010, p. 156)

Gramling, Rittenberg e Johnstone (2010, p.170) destacam atividades comuns de controle:

a) Segregação de tarefas: proteger contra o risco de fraude, “organizações de pequeno porte devem considerar outras maneiras de atenuar o risco, porque geralmente não contam com pessoal suficiente para segregar as funções”.

b) Procedimentos de autorização: controles criados para assegurar que apenas sejam realizadas transações permitidas, “determinar quem pode aprovar e registrar as operações e quem tem acesso e poder de alterá-las”.

c) Documentação adequada: existência de documentos que gerem a devida evidência da autorização “as diretrizes valem tanto para documentos em papel quanto eletrônicos”.

d) Controles físicos de proteção de ativos: proteção do ativo.

e) Conciliações: dizem respeito à conferência de transações submetidas e processadas, controle, contagens físicas.

f) Funcionários competentes e confiáveis: “informações incorretas são produzidas por seres humanos no processamento de dados”.

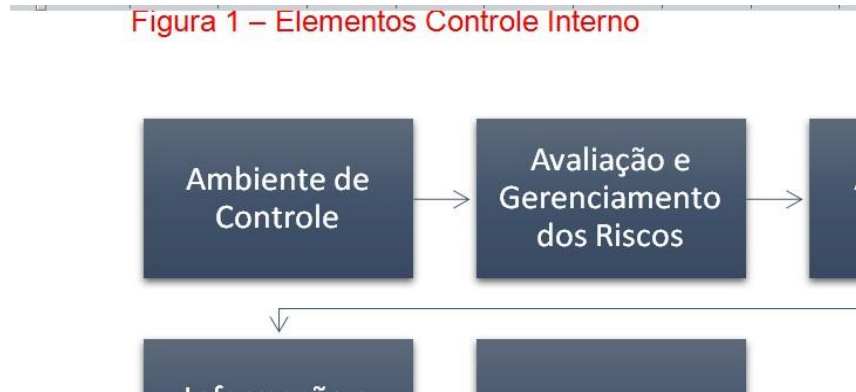
O “objetivo do auditor na avaliação dos controles internos é duplo: determinar o risco de controle que afeta o enfoque de auditoria e dar parecer sobre a eficácia do controle interno”. Destaca-se ainda que “a compreensão do processo de avaliação de risco é importante porque revelam as preferências, preparação e tolerância a risco da administração.” (GRAMLING; RITTENBERG; JOHNSTONE, 2010, p. 179-181).

### **3.2.2 A visão do COSO sobre o controle interno**

O COSO divulgou, em 1992, um relatório intitulado de Controle Interno – Estrutura Integrada (*Internal Controle – Integrated Framework*), conhecido como COSO I. A finalidade era estabelecer uma única definição de controle interno que atendesse às necessidades de diferentes interessados e estabelecer critérios para avaliação dos sistemas de controle interno. Deste modo, o controle interno passou a ser visto como um sistema e, portanto, com enfoque processual de melhoria. (VASQUES VIEIRA; FREITAS, 2015, p. 162)

De acordo com o COSO, controle interno é um processo, constituído de 5 elementos inter-relacionados, como Figura 3:

Figura 3 – Elementos Controle Interno



Fonte: Adaptado de Lisboa (2019)

Passa-se a descrever cada elemento, iniciando-se pelo ambiente de controle, considerado a consciência de controle da entidade, sua cultura de controle. É efetivo quando as pessoas da entidade sabem quais são suas responsabilidades, limites de sua autoridade e se têm a consciência, competência e o comprometimento de fazerem o que é correto da forma correta.

O ambiente de controle envolve competência técnica e compromisso ético; é um fator intangível, fundamental à efetividade dos controles internos. A postura da alta administração desempenha papel importante neste componente, devendo deixar claro para seus comandados as políticas, procedimentos, Código de Ética e Código de Conduta a serem adotados. Estas definições podem ser feitas de maneira formal ou informal, o importante é que sejam esclarecidas aos funcionários da organização. Este elemento torna-se mais efetivo na medida em que as pessoas tenham a sensação que estão sendo controladas; é preciso se certificar que os funcionários conhecem suas responsabilidades e a função de seus serviços; verificação da existência de um plano adequado de treinamento; se os funcionários conhecem o padrão de conduta e ética a serem seguidos e se são tomadas as ações corretivas disciplinares devidas, quando o funcionário não agir de acordo com os padrões de conduta e seu comportamento não estiver alinhado às políticas e procedimentos recomendados. (COSO, 1992)

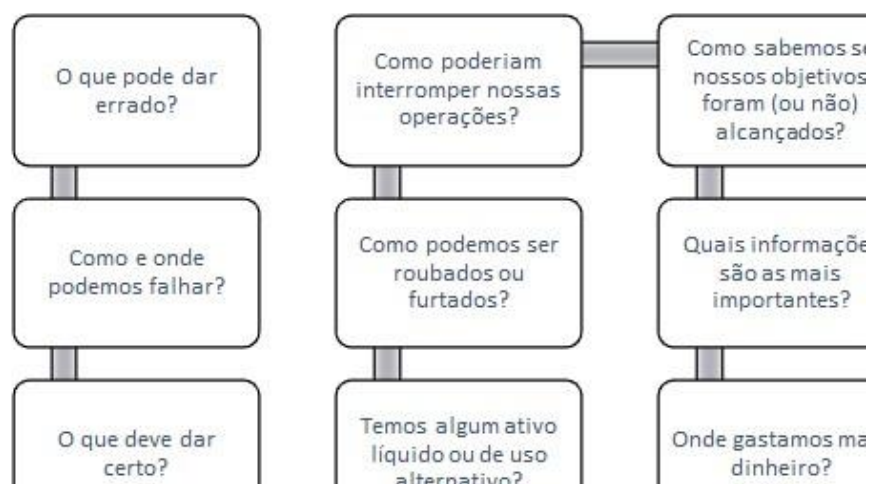
Avaliação e gerenciamento dos riscos, neste elemento as funções principais do controle interno, se relacionam ao cumprimento dos objetivos da entidade. A

existência de objetivos e metas é condição *sine qua non* para a existência dos controles internos. Se a entidade não tem objetivos e metas claras, não há necessidade de controles internos. Todavia, estabelecidos e elucidados os objetivos, é necessário: identificar os riscos que ameaçam o seu cumprimento; e tomar as ações necessárias para o gerenciamento dos mesmos. Avaliação de riscos é a identificação e análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas e objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Este conjunto forma a base para definir como estes riscos serão gerenciados. (COSO, 1992)

Os administradores precisam definir os níveis de riscos operacionais, de informação e conformidade que estão dispostos a assumir, embora a avaliação de riscos seja de responsabilidade da administração, cabe à auditoria interna fazer uma avaliação própria dos riscos, confrontando-a com a avaliação feita pelos administradores. A identificação e gerenciamento dos riscos é uma ação proativa, que permite evitar surpresas desagradáveis. (LISBOA, 2019)

Risco é a probabilidade de perda ou incerteza associada ao cumprimento de um objetivo, assim para cada objetivo proposto deve ser feito um processo de identificação dos riscos. Como auxílio neste processo de identificação dos riscos, sugere-se que se responda as perguntas da Figura 4 e para cada objetivo elencado, anote as respostas que representarem uma ameaça possível:

Figura 4 – Identificação dos Riscos



Após identificar os riscos, deve-se avaliá-los, levando em conta aspectos como: probabilidade dos riscos ocorrerem, em caso de ocorrerem, qual seria o impacto nas operações, considerando os aspectos quantitativos e qualitativos. Portanto, é necessário se certificar que a entidade tem uma missão evidente, e que as metas e objetivos estejam formalizados, avaliando-se os riscos a nível de dependência e setor e a nível de processo. Isso depende da elaboração de um papel de trabalho para cada atividade relevante, priorizando as atividades e processos mais críticos e aquelas que podem ser melhoradas. (LISBOA, 2019)

Atividades de Controle, terceiro elemento que contempla aquelas atividades que, quando executadas a tempo e maneira adequados, permitem a redução ou administração dos riscos. As atividades de controle compreendem o que, na sistemática de trabalho anterior à do COSO, era tratado como controle interno. Podem ser de duas naturezas: atividades de prevenção ou de detecção. As principais atividades de controle, e suas respectivas naturezas, são:

a) Alçadas (prevenção): são os limites determinados a um funcionário, quanto à possibilidade deste aprovar valores ou assumir posições em nome da instituição. Exemplos: Estabelecimento de valor máximo para um caixa pagar um cheque; Estabelecimento dos tetos assumidos por um operador de mercado para cada horizonte de investimento; Estabelecimento de alçada operacional para o Comitê de Crédito de uma agência.

b) Autorizações (prevenção): a administração determina as atividades e transações que necessitam de aprovação de um supervisor para que sejam efetivadas. A aprovação de um supervisor, de forma manual ou eletrônica, implica que ele (ou ela) verificou e validou a atividade ou transação, e assegurou que a mesma está em conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos. Os responsáveis pela autorização devem verificar a documentação pertinente, questionar itens pouco usuais, e assegurarem-se de que as informações necessárias à transação foram checadas, antes de darem sua autorização. Jamais devem assinar em branco ou fornecerem sua senha eletrônica. (COSO, 1992)

c) Conciliação (detecção): é a confrontação da mesma informação com dados vindos de bases diferentes, adotando as ações corretivas, quando necessário. (COSO, 1992)

d) Revisões de Desempenho (detecção): Acompanhamento de uma atividade ou processo, para avaliação de sua adequação e/ou desempenho, em relação às



metas, aos objetivos traçados e aos *benchmarks*, assim como acompanhamento contínuo do mercado financeiro (no caso de bancos), de forma a antecipar mudanças que possam impactar negativamente a entidade. Exemplos: monitoração do comportamento de usuários de cartões de crédito (lugares inusitados, produtos diferentes etc.); monitoração e questionamento de flutuações abruptas nos resultados de agências, produtos, carteiras próprias e de terceiros; monitoração de valores realizados e orçados em unidades, com o objetivo de identificar dificuldades/problemas e acompanhamento da concorrência, visando o lançamento de novos produtos. (COSO, 1992)

e) Segurança Física (prevenção e detecção): os valores de uma entidade devem ser protegidos contra uso, compra ou venda não-autorizadas. Um dos melhores controles para proteger estes ativos é a segurança física, que compreende controle de acessos, controle da entrada e saída de funcionários e materiais, senhas para arquivos eletrônicos, 'call-back' para acessos remotos, criptografia e outros. Incluem-se neste controle os processos de inventário dos itens mais valiosos para a entidade (p.ex., conferência de numerário). (COSO, 1992)

f) Segregação de Funções (prevenção): a segregação é essencial para a efetividade dos controles internos. Ela reduz tanto o risco de erros humanos quanto o risco de ações indesejadas. Contabilidade e conciliação, informação e autorização, custódia e inventário, contratação e pagamento, administração de recursos próprios e de terceiros, normatização (gerenciamento de riscos) e fiscalização (auditoria) devem estar segregadas entre os funcionários. (COSO, 1992)

g) Sistemas Informatizados (prevenção e detecção): controles feitos através de sistemas informatizados dividem-se em dois tipos: controles gerais: pressupõe os controles nos centros de processamentos de dados e controles na aquisição, desenvolvimento e manutenção de programas e sistemas. Exemplos: organização e manutenção dos arquivos de back-up, arquivo de log do sistema, plano de contingência; controles de aplicativos: são os controles existentes nos aplicativos corporativos, que têm a finalidade de garantir a integridade e veracidade dos dados e transações. Exemplos: validação de informações (checagem das informações com registros armazenados em banco de dados). (COSO, 1992)

h) Normatização Interna (prevenção): é a definição, de maneira formal, das regras internas necessárias ao funcionamento da entidade. As normas devem ser de

fácil acesso para os funcionários da organização, e devem definir responsabilidades, políticas corporativas, fluxos operacionais, funções e procedimentos. (COSO, 1992)

As atividades de controle devem ser implementadas de maneira ponderada, consciente e consistente. Não adianta implementar um procedimento de controle, se este for executado de maneira mecânica, sem foco nas condições e problemas que motivaram à sua implantação. É fundamental que as situações adversas identificadas pelas atividades de controles sejam investigadas, adotando-se tempestivamente as ações corretivas apropriadas.

O quarto elemento Informação e Comunicação, neste a comunicação é o fluxo de informações dentro de uma organização, entendendo que este fluxo ocorre em todas as direções, dos níveis hierárquicos superiores aos níveis hierárquicos inferiores, dos níveis inferiores aos superiores, e comunicação horizontal, entre níveis hierárquicos equivalentes. A comunicação é fundamental para o bom funcionamento dos controles. Informações sobre planos, ambiente de controle, riscos, atividades de controle e desempenho devem ser transmitidas a toda entidade. Contudo, as informações recebidas, de maneira formal ou informal, de fontes externas ou internas, devem ser identificadas, capturadas, verificadas quanto à sua confiabilidade e relevância, processadas e comunicadas às pessoas que as necessitam, tempestivamente e de maneira adequada. (COSO, 1992)

O processo de comunicação pode ser formal ou informal. O formal ocorre por meio dos sistemas internos de comunicação, que podem variar desde complexos sistemas computacionais a simples reuniões de equipes de trabalho, e são importantes para obtenção das informações necessárias ao acompanhamento dos objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Já o informal ocorre em conversas e encontros com clientes, fornecedores, autoridades e empregados, ele é importante para obtenção das informações necessárias à identificação de riscos e oportunidades. “A informação é o combustível que move as organizações”. (COSO, 1992)

O último elemento monitoramento é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo, ele é o melhor indicador para saber se os controles internos estão sendo adequados, efetivos ou não. É realizado por meio do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, tais como autoavaliação, revisões eventuais e auditoria interna. Por controles adequados entenda-se aqueles em que os cinco elementos do controle (ambiente, avaliação de riscos, atividade de

controle, informação & comunicação e monitoramento) estão presentes e funcionando conforme planejado. Efetivos, quando a alta administração tem uma razoável certeza: do grau de atingimento dos objetivos operacionais propostos; de que as informações fornecidas pelos relatórios e sistemas corporativos são confiáveis; e Leis, regulamentos e normas pertinentes estão sendo cumpridos. (COSO, 1992)

### **3.3 Auditoria**

A melhoria de controles da empresa é um processo gradual e contínuo que, habitualmente, conta com o apoio de uma auditoria externa e de uma controladoria / auditoria interna. Além destas, podem existir o Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria, detalhados a seguir.

#### **3.3.1 Auditoria Externa Independente**

Recomenda-se que a empresa adote auditoria externa independente, que tem por objetivo manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período. No parecer estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida. A existência de balanços auditados é premissa fundamental para que as empresas acessem linhas de crédito ou recursos financeiros de custo mais baixo e também para segurança dos sócios.

De forma clara, os auditores independentes devem manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela empresa apresentam, adequadamente, a posição patrimonial e econômico-financeira do período.

Além disso, uma auditoria externa independente pode apontar fragilidades e inconsistências e sugerir melhorias nos controles internos, avaliando riscos e possibilidades de fraudes.

O auditor não pode auditar o seu próprio trabalho. Consequentemente, como regra geral, não deve realizar trabalhos de consultoria envolvendo a elaboração de informações de natureza contábil da organização que audita.

O Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, o Conselho, deve estar ciente de todos os serviços (inclusive dos respectivos honorários) prestados pelos auditores

independentes, de forma a garantir que não seja colocada em dúvida a independência do auditor e que se evitem potenciais conflitos de interesses.

O Conselho deve divulgar as partes interessadas a proporcionalidade entre os honorários pagos aos auditores pelos serviços de auditoria e os eventuais pagamentos por outros serviços.

Deve, ainda, estabelecer regras formais para a aprovação de serviços a serem prestados pelos auditores independentes que não sejam de auditoria das demonstrações financeiras.

O Conselho de Administração deve contratar os auditores independentes e estabelecer seu escopo e o plano de trabalho, sua remuneração e sua substituição periódica.

Nas empresas em que não haja Conselho de Administração, a Auditoria Independente deve reportar-se aos sócios, de forma a garantir a sua independência em relação à gestão.

### **3.3.2 Auditoria Interna**

A Auditoria Interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão. Cabe aos auditores atuar proativamente na recomendação de aperfeiçoamento dos controles, normas e procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado.

A Auditoria Interna deve reportar-se ao Comitê de Auditoria, se houver, ou diretamente ao Conselho de Administração e, na falta deste, aos sócios/Assembleia/Reunião de Sócios.

Apesar de não obrigatória, a existência da Auditoria Interna como ferramenta de aprimoramento e manutenção dos processos de gestão pode ser muito útil para as empresas fechadas, que possuem demanda suficiente para montar um grupo interno dedicado a essa tarefa.

### **3.3.3 Comitê de Auditoria**

Nas empresas com Conselho, pode-se instituir um Comitê de Auditoria a fim de auxiliá-lo a assegurar o desenvolvimento de controles internos confiáveis, mapear

e controlar riscos e supervisionar a elaboração das demonstrações financeiras, bem como recomendar a escolha dos auditores independentes, seu escopo e acompanhamento dos seus trabalhos.

### **3.4 Conselho Fiscal**

O Conselho Fiscal é um órgão de fiscalização que se reporta aos sócios, por meio da Assembleia ou Reunião de Sócios, e tem como função:

- i. Fiscalizar os atos dos administradores (Conselho e Diretoria);
- ii. Examinar as demonstrações financeiras, atestando que estas representam adequadamente a posição patrimonial e econômico-financeira da empresa;
- iii. Opinar sobre propostas apresentadas pela administração que venham a alterar a estrutura de capital (emissões de ações ou debêntures, fusões e incorporações e distribuição de dividendos, entre outros);
- iv. Denunciar eventuais erros, omissões, fraudes ou crimes cometidos por quaisquer membros da empresa ou órgãos da administração.

A instalação de um Conselho Fiscal é facultativa. Nas empresas de capital fechado, sua instalação pode ser útil quando houver um grupo controlador, que nomeie a totalidade dos membros da administração, e um minoritário, que deseje uma fiscalização mais próxima dos atos desses administradores.

O Conselho Fiscal é regulado pela Lei das S/A, em seus artigos 161 a 165, e sua previsão estatutária é obrigatória nas sociedades por ações abertas ou fechadas, podendo ter caráter permanente ou não. Também pode ser adotado pelas Sociedades Limitadas com regência supletiva da Lei das S/A.

Os membros do Conselho Fiscal são eleitos em Assembleia Geral de Sócios ou Reunião de Sócios e a eles se reportam. Embora a legislação em vigor garanta a eleição da maioria do Conselho Fiscal pelo Sócio controlador, os minoritários, respeitando a participação acionária mínima, podem pedir a sua instalação e tem o direito no mínimo a uma cadeira nesse órgão. Entretanto, as boas práticas recomendam que a maioria do Conselho Fiscal seja indicada e eleita pelos sócios minoritários.

## 4 ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

### 4.1 Conceito

De forma geral, as organizações se qualificam como sistemas abertos em constante dinâmica sendo influenciadas internamente e externamente. Os conceitos adaptados da biologia na administração, fez com que fossem postulados diversos modelos de análise e avaliação do ciclo de vida, onde se inicia no estágio do nascimento e seu fim na dissolução da mesma (GREINER, 1972; QUINN & CAMERON, 1983).

Segundo Marques (1994), as organizações exprimem um nível aceitável de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, alcança a maioridade, envelhecem e por fim morrem. Por isso diversos autores estabelecem um paralelo com os estágios e os organismos vivos. Por causa das mudanças exibidas nos estágios é que os estudiosos procuram entender e analisar a fase em que a organização se encontra para, se necessário for, serem cautelosos e traçar estratégias.

Não se deve relacionar o tamanho da organização e tempo que ela está estabelecida com crescimento e envelhecimento. Organizações tradicionais não são necessariamente velhas e empresas pequenas sem nenhuma tradição não são necessariamente jovens. A palavra “jovem” demonstra que a empresa tem condições de mudar com muita facilidade, apesar de seu moderado nível de controle. Da mesma forma que uma empresa “velha” consegue ser controlável, mas relativamente inflexível com insignificante propensão a mudar de comportamento. Dessa forma, se uma empresa for flexível e controlável simultaneamente, ela não é nem jovem e nem velha. Nesse nível adquire vantagens tanto de juventude quanto de maturidade denominada de plenitude (ADIZES, 1996)

Diversos autores têm pesquisado o ciclo de vida organizacional por diferentes ângulos e por essa razão várias classificações foram definidas. Em especial neste trabalho optou-se por basear o estudo em um modelo em particular, o de Miller e Friesen (1984).

Dizendo de outra forma, as organizações são similares ao ciclo de vida dos organismos vivos, pois elas nascem, crescem e morrem. Por tais razões os estudiosos fazem uma analogia entre os estágios das organizações e os organismos

vivos, procurando compreender em que fase a organização se encontra para, quando for necessário, criar estratégias capazes de mantê-la viva. (GREINER, 1972; QUINN & CAMERON, 1983; MARQUES, 1994)

Então, nessa linha de análise, não significa que o tamanho da organização e seu tempo tenham relação com crescimento e envelhecimento, pois organizações consideradas tradicionais obrigatoriamente velhas e empresas pequenas sem tradição, jovens. Em linhas gerais, se uma empresa é flexível e controlável, não pode ser denominada de jovem ou velha, os níveis lhe conferem vantagens tanto de juventude quanto de maturidade denominada de plenitude.

## 4.2 Modelo de Miller e Friesen

Embora vários autores tenham pesquisado sobre o ciclo de vida organizacional, dá-se ênfase ao modelo de Miller e Friesen (1984), os quais criaram uma classificação, que viabiliza antever discordâncias entre padrões ambientais e organizacionais, na estratégia, estrutura ou no estilo de decisão, em diferentes estágios do ciclo de vida.

Quadro 2 – Critérios de classificação em estágios de ciclo de vida

	Nascimento	Crescimento	Maturidade	Renovação
Idade	< 10 anos			
Taxa de crescimento		> 15%	< 15%	> 15%
Estrutura	Informal	Funcional (início da formalização)	Funcional (burocratização mais avançada)	Divisional
Propriedade*	Proprietário-gestor			
Diversificação da linha de produtos*				Alta
Grau de Inovação*				

Fonte: Miller e Friesen (1984, p. 1166).

A classificação de Miller e Friesen (1984), fundamentada em cinco estágios, surgiu devido a um estudo de revisão bibliográfica, no qual constataram a inexistência de embasamento consistente, tratando somente de características estáticas ao longo do tempo em diversas organizações nos estágios distintos. Os cinco estágios constam no Quadro 3.

Quadro 3 - Características das fases do ciclo de vida organizacional de Miller e Friesen

ESTÁGIO	SITUAÇÃO	ORGANIZAÇÃO	INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA
<b>NASCIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa pequena;</li> <li>- Jovem;</li> <li>- Dominada pelo fundador;</li> <li>- Ambiente homogêneo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura informal;</li> <li>- Indiferenciada;</li> <li>- Poder altamente centralizado;</li> <li>- Métodos primitivos de processamento de informação e de tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação considerável nas linhas de produto;</li> <li>- Estratégia de nicho;</li> <li>- Assume riscos substanciais.</li> </ul>
<b>CRESCIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa com tamanho médio;</li> <li>- Mais velha;</li> <li>- Múltiplos acionistas;</li> <li>- Ambiente mais heterogêneo e competitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alguma formalização da estrutura;</li> <li>- Base organizacional funcional;</li> <li>- Diferenciação moderada;</li> <li>- Algo menos centralizado;</li> <li>- Desenvolvimento inicial de processamento formal de informações e de métodos de tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação do escopo de produtos e mercados em áreas relacionadas;</li> <li>- Inovações incrementais nas linhas de produto;</li> <li>- Crescimento rápido.</li> </ul>
<b>MATURIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa maior;</li> <li>- Continua velha;</li> <li>- Propriedade dispersa;</li> <li>- Ambiente ainda mais heterogêneo e competitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura formal e burocrática;</li> <li>- Base organizacional funcional;</li> <li>- Diferenciação moderada;</li> <li>- Centralização moderada;</li> <li>- Processamento de informações e tomada de decisão como na fase de crescimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidação da estratégia de produtos e mercados;</li> <li>- Foco no suprimento de mercados bem definidos de forma eficiente;</li> <li>- Conservadorismo;</li> <li>- Crescimento menor.</li> </ul>
<b>RENASCIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muito grande;</li> <li>- Ambiente muito heterogêneo, competitivo e dinâmico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base organizacional divisional;</li> <li>- Alta diferenciação;</li> <li>- Controles, monitoramento, comunicação e processamento de informação sofisticados; análise mais formal na tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégia de diversificação de produtos e mercados, movimentação para alguns mercados não relacionados;</li> <li>- Alta propensão a riscos e planejamento;</li> <li>- Inovação substantiva;</li> <li>- Rápido crescimento.</li> </ul>
<b>DECLÍNIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamanho de mercado;</li> <li>- Ambiente homogêneo e competitivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura formal e burocrática;</li> <li>- Base organizacional funcional em geral;</li> <li>- Diferenciação e centralização moderadas;</li> <li>- Sistemas de processamento de informação e métodos de tomada de decisão menos sofisticados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo nível de inovação;</li> <li>- Corte de preços;</li> <li>- Consolidação de produtos e mercados;</li> <li>- Liquidação de subsidiárias;</li> <li>- Aversão a risco e conservadorismo;</li> <li>- Crescimento lento.</li> </ul>

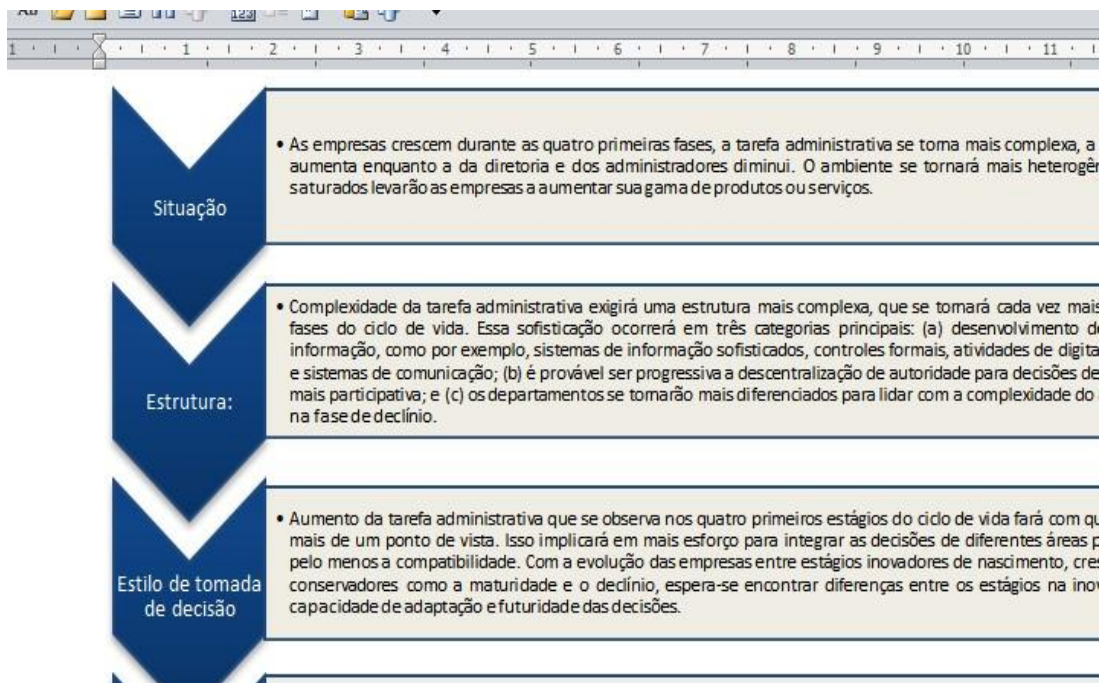
Fonte: Miller e Friesen (1984, p. 1163, 1984).

Observe-se que a primeira fase, denominada nascimento, a empresa busca se tornar viável, suas características envolvem ser jovens, comandadas por proprietários, contemplam estrutura simples e informal. A segunda, intitulada crescimento, presume que a empresa tenha consolidado suas habilidades obtendo sucesso com a produção de seu produto, portanto pressupõe crescimento das vendas e acúmulo de recursos. Fase em que se forma uma estrutura funcional, com baixa delegação de autoridade a gerentes e formalização de processos. Na terceira fase, maturidade, firmam-se as vendas, ocorre à redução do grau de inovação e burocratização da estrutura organizacional, com metas homogêneas e eficientes. Na próxima fase, renascimento, as estruturas se dividem para trabalhar com mercados mais heterogêneos. Ganham destaque os controles mais sofisticados e sistemas de planejamento. Por fim, a última fase, declínio, tem como traço distintivo o mercado estagnado, perda da rentabilidade, consequência de conflitos externos e inexistência de inovação (MILLER; FRIESEN, 1984).



Hipóteses sobre a ocorrência de mudanças na situação, estrutura, estilo de tomada de decisão e estratégia, durante o ciclo de vida das organizações.

Figura 5 – Hipóteses de ocorrência de mudança no ciclo de vida das organizações



Fonte: adaptado de Miller e Friesen (1984)

Esse estudo realizado por Miller e Friesen (1984) verificou períodos na história organizacional, classificando-os em uma das cinco fases usando três ou quatro atributos essenciais de cada fase. Os autores avaliaram a estratégia, estrutura, situação e estilo de tomada de decisão predominantes nas empresas em cada uma das etapas, para validar ou refutar as hipóteses. O estudo caracterizou como longitudinal, contemplando 36 corporações com no mínimo 20 anos de mercado. Teve como base, relatos históricos retirados de livros, relatórios anuais e artigos de revistas além, de as informações serem verificadas através das respostas de questionário enviados a altos executivos das corporações, tanto os atuais quanto os antigos. Também, desenvolveram um método para classificar as organizações, de acordo com os relatos, nos diferentes estágios do ciclo de vida. As características encontradas nesta fase foram comparadas às hipóteses para verificar sua aceitação ou rejeição. Das 36 empresas que fizeram parte da amostra, foi possível identificar 161 fases do ciclo de vida, sendo 12 períodos de nascimento, 61 de crescimento, 45 de maturidade, 27 de renascimento e 16 de declínio. Os resultados proporcionaram identificar uma ligação entre estratégia, estrutura, situação e estilo de tomada de

decisão nos diferentes estágios do ciclo de vida, sendo que estes se tornaram mais complexos em resposta aos desafios surgidos conforme a organização progride em seu ciclo de vida. A maioria dos resultados veio ao encontro das expectativas criadas (MILLER; FRIESEN, 1984).

Os autores ainda constataram que não existe uma ordem sequencial determinística e irreversível de progressão via ciclo de vida, como era demonstrado na literatura existente. Dos resultados, foi possível comprovar que 42% das empresas mudaram do declínio para o renascimento enquanto que 25% mudaram do declínio para a maturidade. Revelando que o envelhecimento sozinho, não confere a mesma complexidade administrativa e ambiental e que, portanto, não é um fator determinante para a evolução. O modelo de Miller e Friesen (1984) se destaca dentre os modelos existentes não só por sua profundidade conceitual, mas em razão dos testes empíricos realizados. O objetivo dos pesquisadores foi o de estabelecer uma tipologia que pudesse ser utilizada para prever diferenças entre características ambientais e organizacionais em distintos estágios de desenvolvimento. A justificativa reside na ausência de estudos longitudinais, que evidenciassem a sequência evolutiva entre os estágios do ciclo de vida. O tema central deste modelo é como a organização responde à crescente complexidade da tarefa administrativa à medida que progride em seu ciclo de vida. Os resultados demonstraram que os desafios são respondidos por meio de soluções estruturais, de estilo de decisão e de estratégia crescentemente complexos. O modelo de Miller e Friesen (1984) demonstrou que não existe uma sequência de desenvolvimento, sendo possível às organizações retrocederem nos estágios do ciclo de vida.

Moore e Yuen (2001) foram dos primeiros pesquisadores a realizar um trabalho em Contabilidade Gerencial, utilizando uma perspectiva de ciclo de vida. Adotaram o modelo de ciclo de vida de Miller e Friesen (1984) e a abordagem de configuração para estudar o relacionamento das variáveis de estratégia, estrutura, liderança e estilo de tomada-de-decisão com os atributos dos Sistemas de Contabilidade Gerencial (SCG). O objetivo do estudo foi entender se o SCG difere conforme os estágios de ciclo de vida e se, verificada essa diferença, haveria um padrão de mudança e qual seria a natureza dessas diferenças.

Com base nos estudos de Miller e Friesen (1984) e de Moore e Yuen (2001), Necik (2008) objetivou responder a seguinte pergunta: Como a evolução dos estágios de ciclo de vida afeta o desenvolvimento da contabilidade gerencial nas

empresas? A questão envolve a relação entre dois fenômenos de desenvolvimento: um no nível da organização, os estágios do ciclo de vida, e outro de um aspecto do desenho organizacional, qual seja, a Contabilidade Gerencial. A ideia de desenvolvimento, como será mais explorada adiante, está associada à mudança de estados organizacionais ao longo do tempo, refletindo a natureza longitudinal desse fenômeno.

De um modo geral, a pesquisa de Necik (2008) visou aprofundar o entendimento de como a Contabilidade Gerencial se desenvolve ao longo do tempo em uma organização, tomando como base um modelo de estágios de ciclo de vida, na forma de um estudo de caso como estratégia de pesquisa. Pressupondo que, em cada estágio de ciclo de vida, a organização assume características particulares, sendo a Contabilidade Gerencial um dos componentes da organização. Mostrando ser interessante estudar a sucessão e a natureza das mudanças que a Contabilidade Gerencial sofre, à medida que a organização se desenvolve através dos estágios de ciclo de vida.

Com base nessas considerações adianta-se que o estudo teve como ponto de partida o modelo proposto por Necik (2008) para os atributos da contabilidade gerencial, adaptado para o modelo de avaliação dos mecanismos e órgãos de controle nos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional.

## 5 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado com empresas de capital fechado, portanto, sem recurso de acesso a dados públicos como seriam facilitados caso o estudo fosse realizado com empresas listadas na bolsa de valores. Por isso necessitaria do contato direto aos dados de contabilidade, controles, auditoria, conselho fiscal, situação, estrutura, estilo de tomada de decisão e estratégia. Assim, seria indispensável o acesso interno a essas empresas o que nem sempre é concedido aos pesquisadores.

Por este motivo entendeu-se que utilizar a carteira de clientes ativos acessíveis a pesquisadora foi um critério razoável. O primeiro passo foi quantificar essa carteira de clientes e identificou-se que apresentava cerca de 600 potenciais empresas a serem pesquisadas, ressaltando que esse universo é composto de empresas de diversos segmentos de atividades, portes de faturamento e estruturas societárias. O segundo passo foi extrair desse universo as empresas enquadradas no Simples Nacional (Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte) justamente por entender que a estrutura de controles dessas empresas, geralmente são muito básicas, destoando do objetivo do estudo, restando então cerca de 320 empresas. Como o universo de 320 empresas ainda seria muito grande para a realização do estudo, o terceiro passo foi excluir empresas com faturamento anual abaixo de R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais), o que possibilitou selecionar empresas que já estivessem minimamente familiarizadas com conceitos sobre controles e Governança Corporativa, nessa etapa restaram selecionadas 33 empresas.

Conforme esses critérios de inclusão descritos, as 33 empresas selecionadas foram inicialmente contatadas e 81,8% delas se dispuseram a participar da pesquisa, o trabalho foi desenvolvido então com essas 27 empresas, as quais compuseram o total da amostra. (Apêndice A)

Os estudos que serviram de base para esta pesquisa, Miller e Friesen (1984) e Necik (2008), foram estudos de casos longitudinais, referindo-se, portanto, a mais de um momento no decorrer do tempo. Como esta pesquisa não é um estudo de caso longitudinal e sim uma amostragem não probabilística e intencional *cross-*

*sectional*, ou seja, refere-se a um momento específico no tempo, no momento presente, o questionário de Necik foi adaptado para atender a essas características.

A pesquisa contemplou dois estágios, o primeiro qualitativo e o segundo descritivo e quantitativo. Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, caracterizou-se como mista. No estágio qualitativo fez-se a revisão da base teórica conceitual incluindo pesquisa bibliográfica e documental. Um dos passos para a pesquisa bibliográfica foi pesquisar o acervo de bibliotecas: livros, periódicos especializados, artigos, dissertações e teses. O importante foi buscar teorias e pontos de vista de autores para ampliar e sedimentar a posição que a pesquisadora adotou na investigação. Já a pesquisa documental incluiu as demonstrações financeiras completas, atos societários, inscrições cadastrais em órgãos públicos, documentações internas e publicações gerais. Assim como a sustentação em material interno já elaborado para obter dados junto ao universo das empresas analisadas com potencial para fazerem parte da amostra, conforme os critérios previamente definidos.

No segundo estágio, descritivo e quantitativo, definido o número de empresas conforme a amostragem não probabilística e intencional já descrita, as quais totalizaram 27 empresas, os dados foram coletados de forma interativa e integrados.

Assim para os dados quantitativos fez-se um roteiro padronizado (Apêndice B) para:

- 1) Aplicar o questionário proposto, adaptado de Necik (2008);
- 2) Identificar de acordo com o Modelo de Miller e Friesen (1984), em qual dos estágios do ciclo de vida organizacional cada uma das empresas se encontra;
- 3) Identificar o grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle adotados pelas empresas;
- 4) Comparar o estágio do ciclo de vida organizacional x grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle.

Do ponto de vista da sua natureza, tratou-se de pesquisa aplicada, pois ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento. Segundo o propósito a ser atingido, adotou-se a pesquisa diagnóstica, que, como a própria palavra denota, diagnostica uma situação organizacional, podendo ser contemplados os ambientes externo e interno.

Nesse sentido, os procedimentos técnicos incluíram questionário com escala de Likert de 0 a 6, que mede o nível de concordância das pessoas em uma afirmação contemplando respostas que variam para cada item de acordo com o seu grau de intensidade. Para cada opção de resposta é conferido um número que reflete este grau de intensidade da mesma com relação à pergunta feita. A principal vantagem de utilizar a escala de Likert é a facilidade que a pessoa que está respondendo o questionário tem de mostrar o seu grau de concordância sobre a pergunta, fazendo com que o manuseio da escala seja fácil.

O questionário tem 63 perguntas de múltipla escolha, com escalas de respostas equivalentes, tanto para os controles quanto para o ciclo de vida. De modo a servir para comparação direta dessa relação, o questionário foi dividido em 8 seções, sendo que para cada seção foram elaboradas afirmativas para identificar o grau de discordância e concordância em relação a: contabilidade, sistemas e processos de controle interno, auditoria, conselho fiscal, situação, estrutura, estilo de tomada de decisão e estratégia. As seções de 1 a 4 (Apêndice B) que abrangeram contabilidade, sistemas e processos de controle interno, auditoria e conselho fiscal, totalizaram 37 perguntas e serviram para identificar o grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle adotados pela empresa. As seções de 5 a 8 (Apêndice B) abrangeram estrutura, estilo de tomada de decisão e estratégia, totalizaram 26 perguntas que juntamente com a idade, taxa de crescimento e a lucratividade, (Apêndice A) foram utilizadas para identificar o estágio do ciclo de vida organizacional das empresas pesquisadas. (Apêndice C)

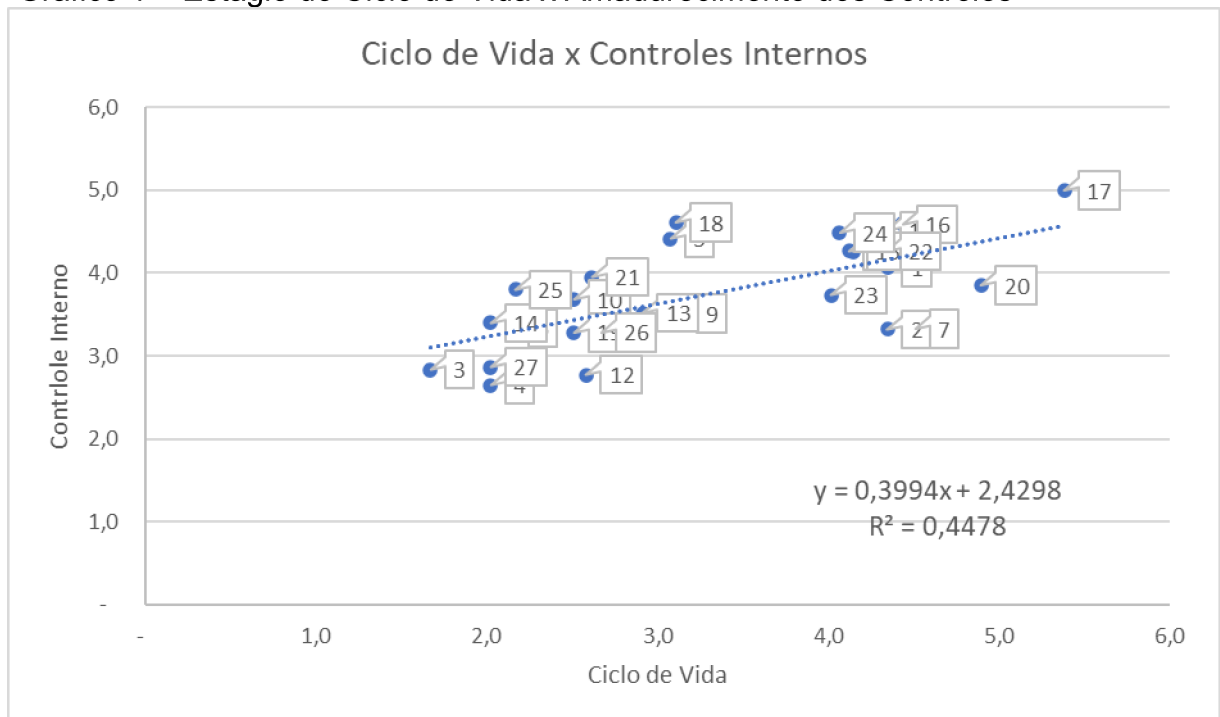
A aplicação do questionário e a obtenção dos dados foram realizadas por e-mail e via presencial pela pesquisadora, no período de novembro de 2019 e março de 2020.

Para análise dos dados foram utilizadas planilhas do Excel, nas quais foram apuradas as notas de cada pergunta, as quais formaram as notas de cada subitem que por sua vez formaram a média de cada seção, empresa a empresa. Deste modo, a média das quatro primeiras seções formou a Nota dos Controles e as médias das seções 5 a 8 formaram a primeira nota do estágio do ciclo de vida que associadas às outras notas relativas à idade, taxa de crescimento e a lucratividade formaram a Nota do Ciclo de Vida. (Apêndice C). Os dados obtidos são apresentados graficamente, de forma a proporcionar comparação da nota obtida por cada empresa quanto ao seu ciclo de vida e grau de amadurecimento dos controles.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será realizada a apresentação e análise dos dados obtidos junto as 27 empresas pesquisadas, com a proposição de identificar se o grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle está alinhado com o estágio do ciclo de vida organizacional.

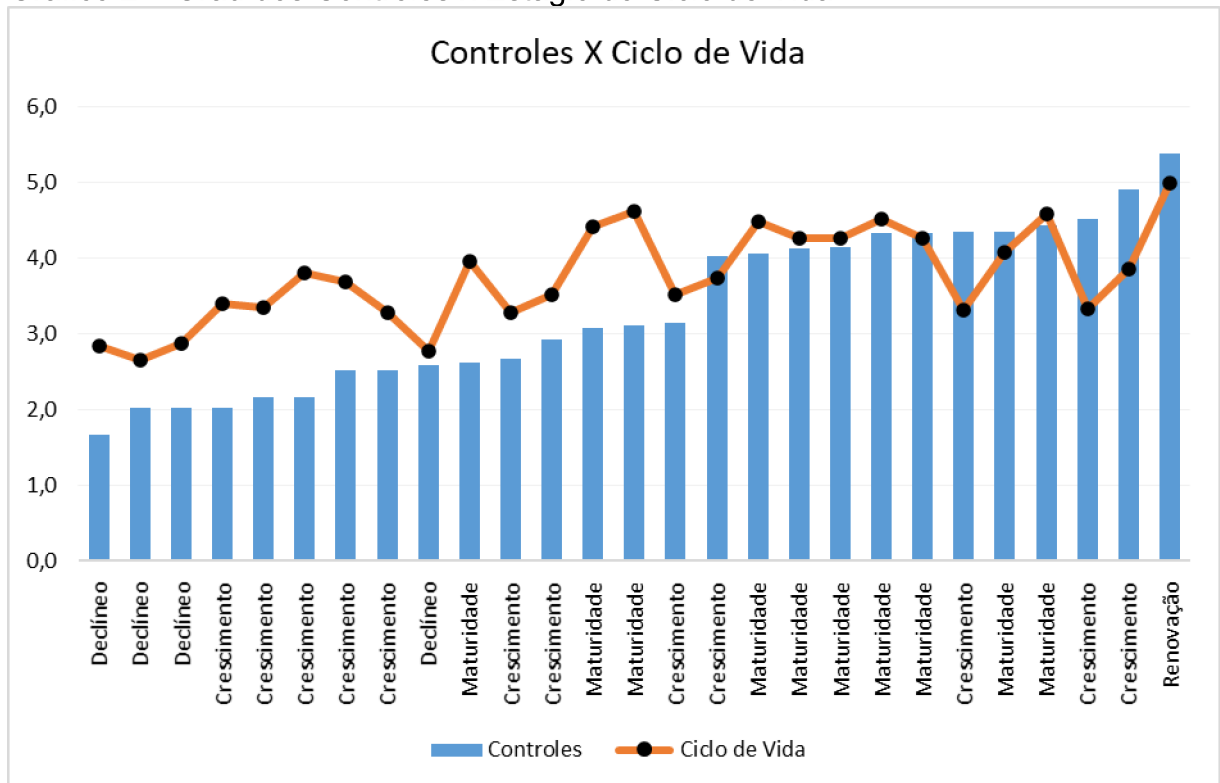
Gráfico 1 – Estágio do Ciclo de Vida x Amadurecimento dos Controles



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

No Gráfico 1 verifica-se a tendência de quanto mais alta a Nota do Ciclo de Vida, maior é a Nota dos Controles, porém os controles não evoluem na mesma proporção do Ciclo de Vida. Para cada 1 grau de evolução do Ciclo de Vida os Controles evoluem 0,3994. Adicionalmente, vale destacar que o grau de explicação da variável ciclo de vida sobre a variabilidade do nível de controles internos é de 44% (ver R2). Essa tendência é evidenciada no resultado do estudo, onde das 27 empresas analisadas, somente 7 apresentaram controles compatíveis ou superiores ao seu ciclo de vida.

Gráfico 2 – Grau dos Controles x Estágio do Ciclo de Vida



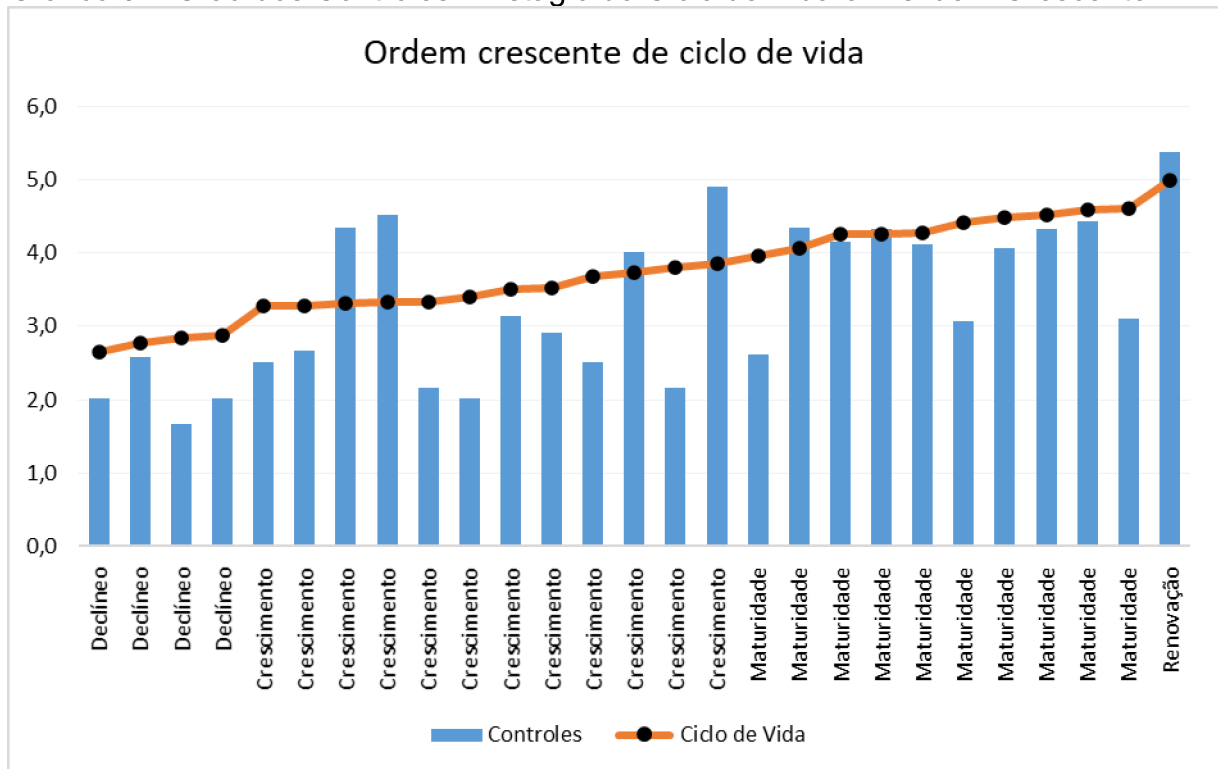
Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

No Gráfico 2 verifica-se que das 27 empresas analisadas, apenas 7, ou seja 25,9% apresentam a nota relativa ao grau de amadurecimento dos controles compatíveis ou superiores a nota referente ao ciclo de vida.

As outras 20 empresas apresentam controles inferiores ao seu estágio de ciclo de vida, ou seja, em 74,1% das empresas analisadas os controles não acompanham a evolução do ciclo de vida organizacional.



Gráfico 3 – Grau dos Controles x Estágio do Ciclo de Vida em Ordem Crescente

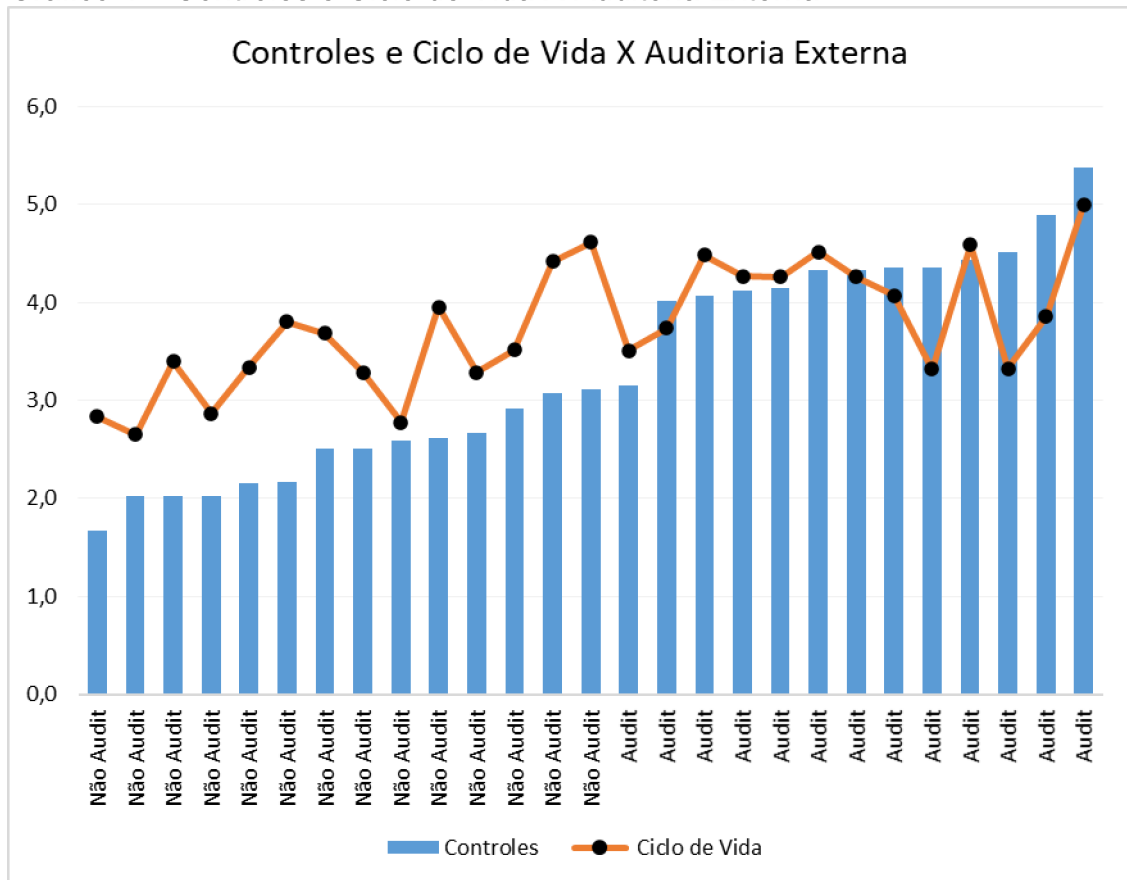


Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

No Gráfico 3 identifica-se que no estágio de declínio nenhuma das 4 empresas possuem controles compatíveis. Das 12 empresas em crescimento, 4 possuem controles compatíveis ou superiores. Das 10 empresas classificadas no estágio de maturidade, 2 possuem controles compatíveis ou superiores e 1 empresa em renovação possui controles compatíveis ou superiores ao seu estágio de ciclo de vida.

Esses dados indicam que em todas as empresas classificadas no estágio de declínio os controles são negligenciados. Das empresas classificadas no estágio de crescimento, 33,33% possuem controles compatíveis ou superiores ao seu estágio de ciclo de vida. Das empresas classificadas no estágio de maturidade, 20% possuem controles compatíveis ou superiores ao seu ciclo de vida e a empresa classificada no estágio de renovação apresenta controles superiores quase atingindo a nota máxima.

Gráfico 4 – Controles e Ciclo de Vida X Auditoria Externa

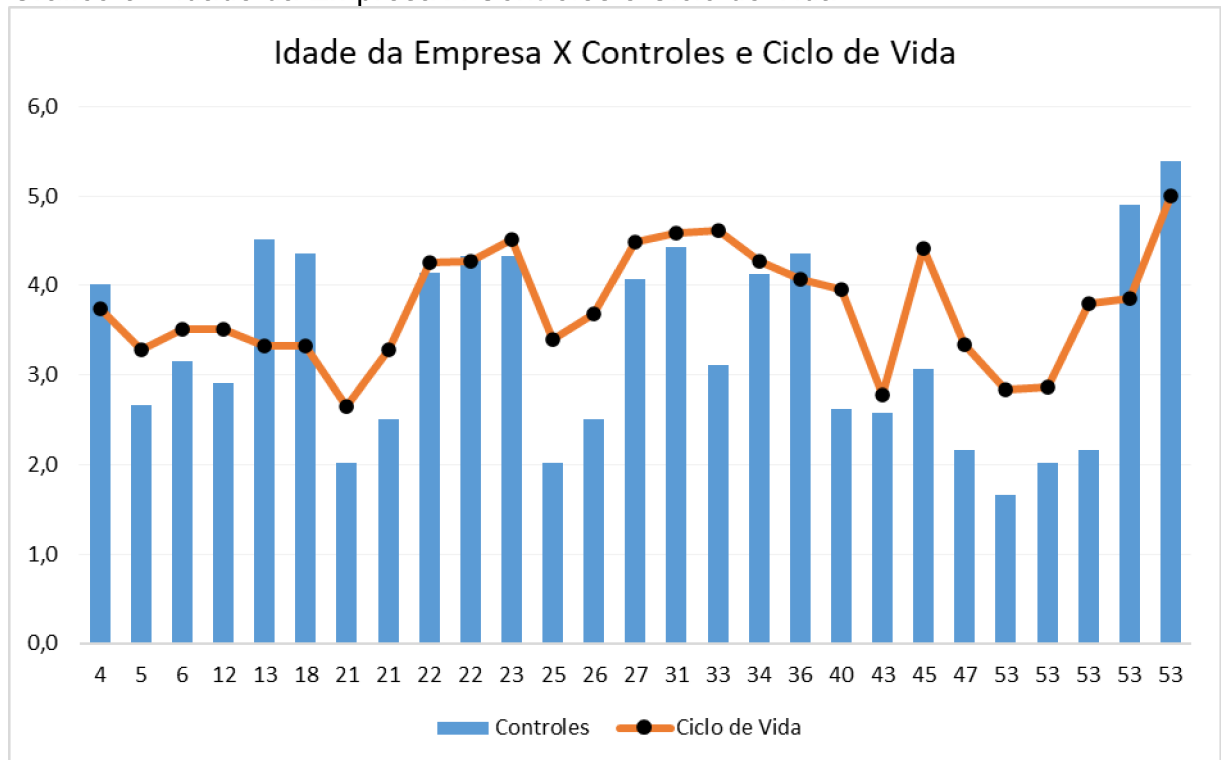


Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O Gráfico 4 indica que das 27 empresas analisadas, 14 não são auditadas e 13 possuem auditoria externa. Das 14 empresas não auditadas nenhuma apresenta controles compatíveis e das 13 empresas auditadas 7 possuem controles compatíveis ou superiores ao seu estágio de ciclo de vida.

Salienta-se que nem todas as empresas auditadas têm controles compatíveis com o seu estágio do ciclo de vida, mas todas as 7 empresas com controles compatíveis ou superiores ao seu estágio de ciclo de vida são auditadas. Essa constatação demonstra o importante papel da Auditoria na busca da melhoria contínua dos mecanismos e órgão de controle nas empresas.

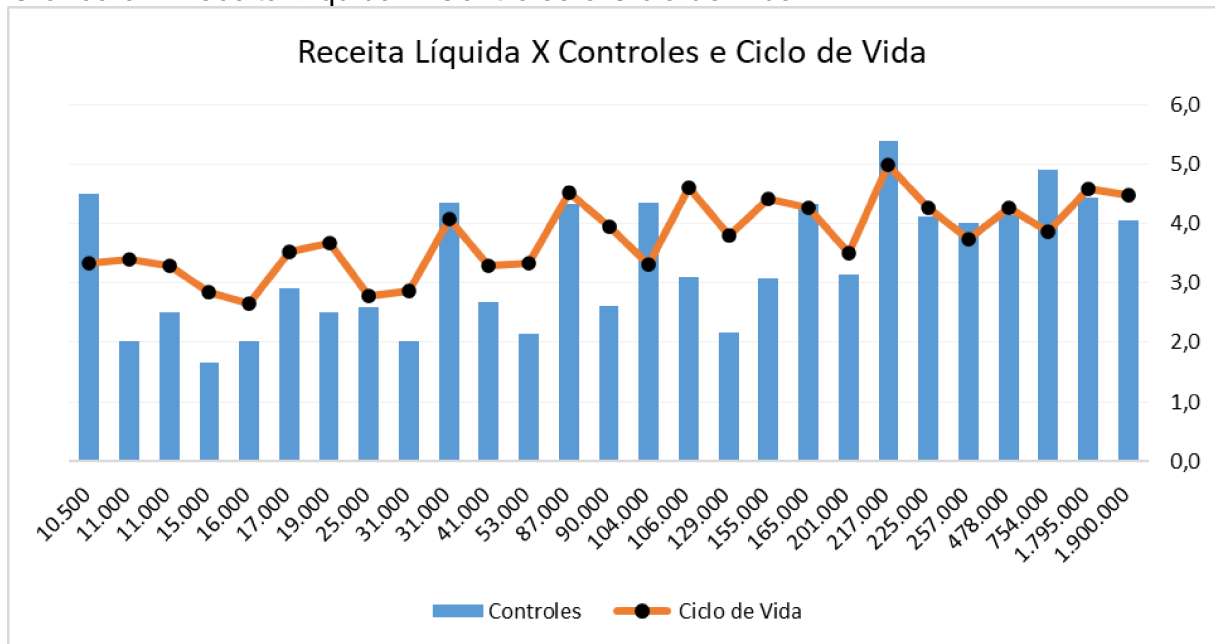
Gráfico 5 – Idade da Empresa X Controles e Ciclo de Vida



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O Gráfico 5 indica que tanto podem ser encontradas empresas com controles compatíveis ou superiores quanto empresas com controles inferiores ao seu estágio de ciclo de vida em qualquer que seja a idade da empresa. Essa indicação vai ao encontro da revisão bibliográfica, demonstrando que o estágio de ciclo de vida não tem relação direta com idade da empresa, não se deve relacionar o tamanho da organização e tempo que ela está estabelecida com crescimento e envelhecimento. Organizações tradicionais não são necessariamente velhas e empresas menores sem nenhuma tradição não são necessariamente jovens. Da mesma forma, o estágio de ciclo de vida não pressupõe, por si só, que o grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle o acompanhe.

Gráfico 6 – Receita Líquida X Controles e Ciclo de Vida

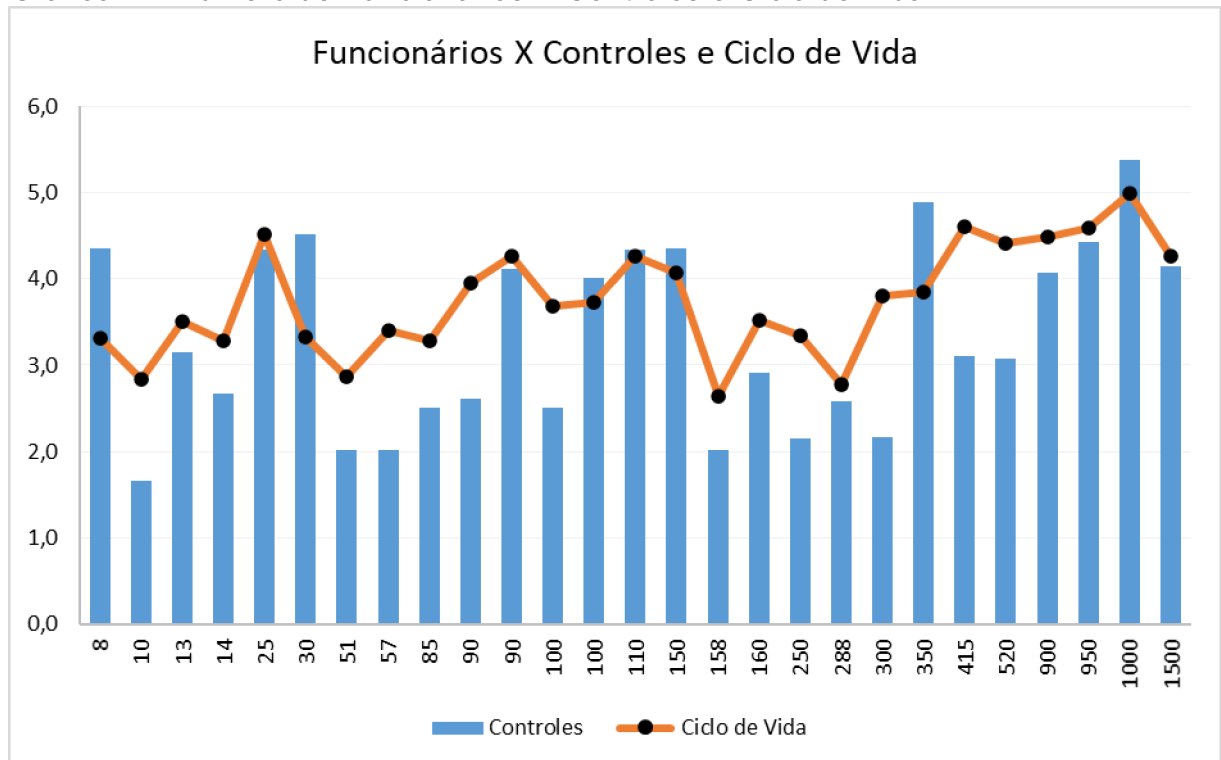


Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

No Gráfico 6 observa-se que empresas com controles compatíveis ou superiores ao seu estágio de ciclo de vida podem ser encontradas em todos os níveis de volume de receita líquida da mesma forma que também podem ser encontradas empresas com controles inferiores ao seu estágio de ciclo de vida.

O gráfico indica que o volume de receita líquida não necessariamente interfere na relação dos controles X estágio de ciclo de vida. Pode-se observar que a empresa com a menor receita líquida, R\$ 10,500 milhões, apresenta controles superiores ao seu estágio de ciclo de vida e a empresa com maior receita líquida R\$ 1.900.000 milhões apresenta controles inferiores ao seu estágio de ciclo de vida.

Gráfico 7 – Número de Funcionários X Controles e Ciclo de Vida

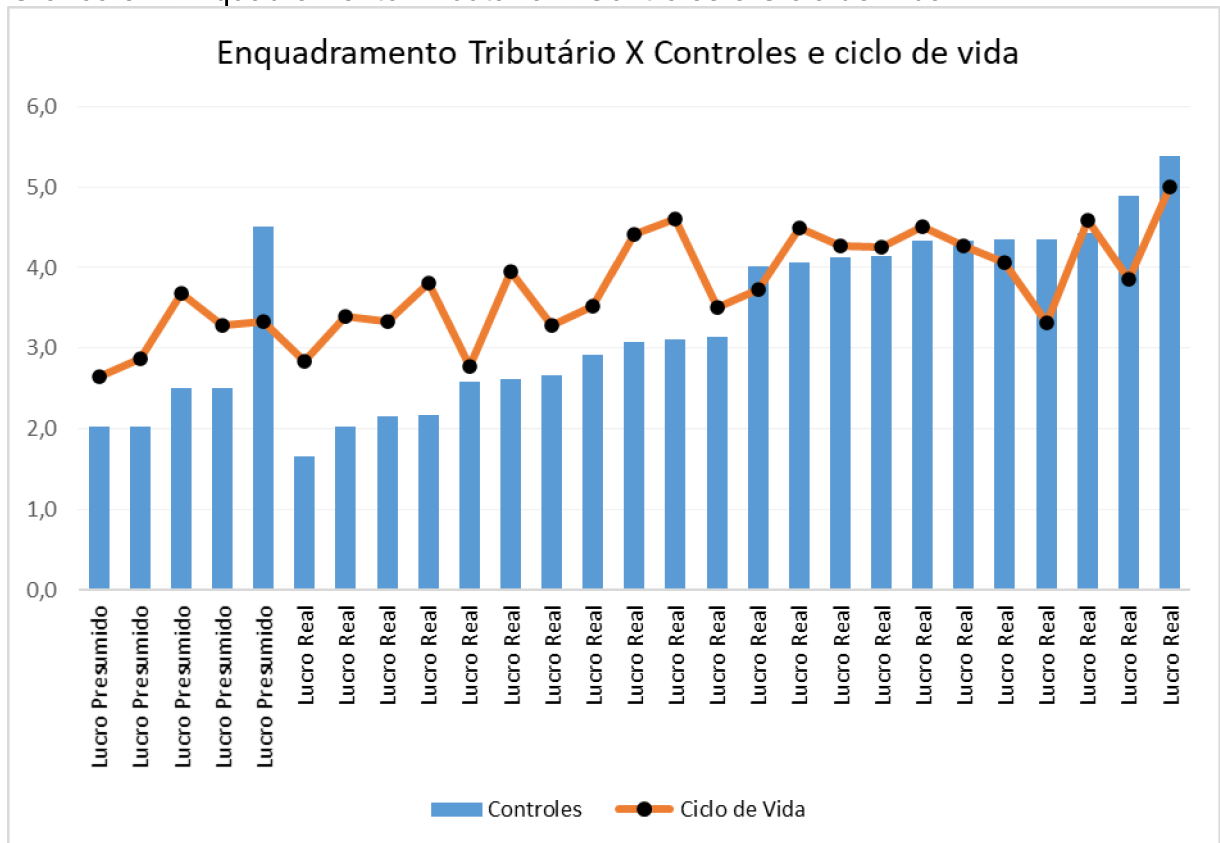


Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

No Gráfico 7 observa-se que tanto podem ser encontradas empresas com controles compatíveis ou superiores quanto empresas com controles inferiores ao seu estágio de ciclo de vida em qualquer que seja o número de funcionários da empresa.

O gráfico indica que o tamanho do seu quadro de funcionários não necessariamente interfere na relação dos controles X estágio de ciclo de vida. Pode-se observar que a empresa com o menor número de funcionários, 8, apresenta controles superiores ao seu estágio de ciclo de vida e a empresa com maior número de funcionários, 1.500, apresenta controles inferiores ao seu estágio de ciclo de vida.

Gráfico 8 – Enquadramento Tributário X Controles e Ciclo de Vida

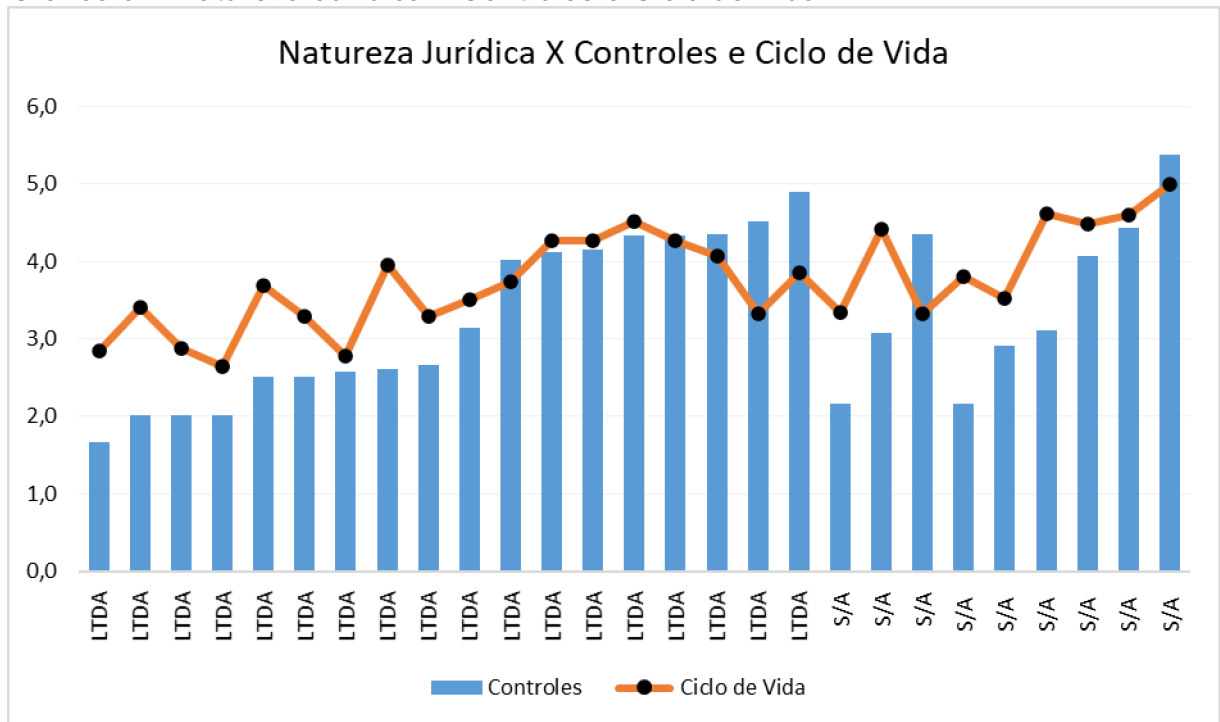


Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

O Gráfico 8 demonstra que das 27 empresas, 5 estão enquadradas no lucro presumido e 22 estão enquadradas no lucro real. Das 5 empresas do lucro presumido, 1 possui controles compatíveis ao seu estágio de ciclo de vida, perfazendo o total 20,0%. Das 22 empresas enquadradas no lucro real, 6 possuem controles compatíveis com seu estágio de ciclo de vida, perfazendo o total de 27,27%.

Os percentuais de representação de 20,0% do lucro presumido e 27,27% do lucro real que apresentam controles compatíveis indicam que embora as empresas enquadradas no lucro real demonstrem uma leve tendência a ter os controles mais aproximados do seu ciclo de vida, o enquadramento tributário não interfere, necessariamente, na relação dos controles X estágio de ciclo de vida.

Gráfico 9 – Natureza Jurídica x Controles e Ciclo de Vida

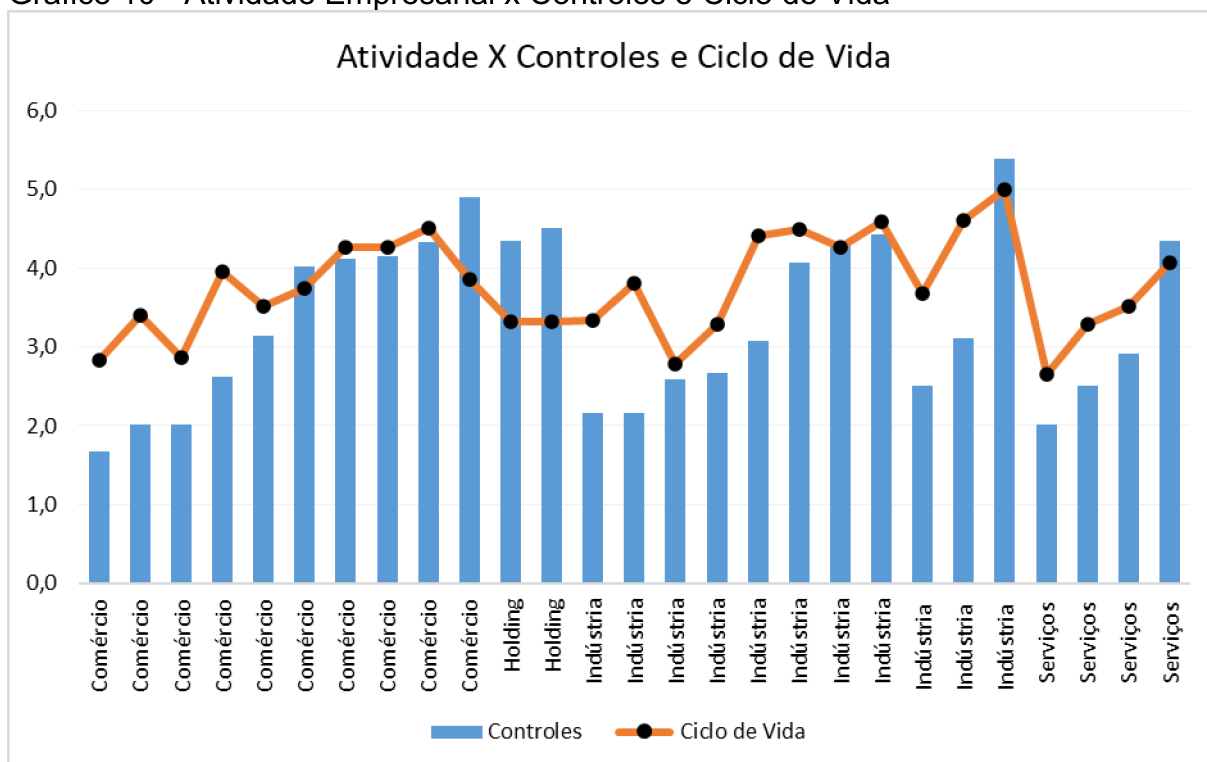


Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

No Gráfico 9 verifica-se que das 27 empresas, 18 são constituídas na forma de sociedade de responsabilidade limitada e 9 são constituídas na forma de sociedade anônima. Entre as 18 limitadas, 5 empresas possuem controles compatíveis ao seu estágio de ciclo de vida, perfazendo um total de 27,77% e das 9 sociedades anônimas 2 possuem controles compatíveis ao seu estágio de ciclo de vida, perfazendo um total de 22,22%.

Os percentuais de representação de 27,77% das empresas limitadas e 22,22% das sociedades anônimas com controles compatíveis indicam que a natureza jurídica não interfere, necessariamente, na relação dos controles X estágio de ciclo de vida.

Gráfico 10 - Atividade Empresarial x Controles e Ciclo de Vida



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

No Gráfico 10 demonstra-se que das 27 empresas, 10 realizam atividade de comércio, dessas 2 possuem controles compatíveis ao seu estágio de ciclo de vida, perfazendo um total de 20,0%; 2 são holding e as 2 tem controles compatíveis ao seu estágio de ciclo de vida, perfazendo um total de 100,0%; 11 realizam atividade de indústrias, dessas 2 possuem controles compatíveis ao seu estágio de ciclo de vida, perfazendo um total de 18,18% e 4 realizam atividade de serviços, sendo 1 com controles compatíveis ao seu estágio de ciclo de vida, perfazendo um total de 25,0%.

Os percentuais apresentados indicam que a atividade empresarial não necessariamente interfere na relação dos controles X estágio de ciclo de vida. No entanto, destacam-se as duas holdings que apresentam controles compatíveis ou superiores ao seu estágio de ciclo de vida.

Com base na análise dos gráficos, os resultados obtidos vêm ao encontro do que disse Adizes (1996) que não se deve relacionar o tamanho da organização e tempo que ela está estabelecida com crescimento e envelhecimento. Pois, organizações tradicionais não podem ser consideradas velhas ou jovens, somente pela idade. A palavra “jovem” demonstra que a empresa tem condições de mudar com muita facilidade, apesar de seu moderado nível de controle. Da mesma forma



que uma empresa “velha” consegue ser controlável, mas relativamente inflexível com insignificante propensão a mudar de comportamento. Se a empresa for flexível e controlável simultaneamente, ela tanto pode ser jovem ou velha. Nesse caso, pode possuir características tanto de juventude quanto de maturidade denominada de plenitude.

Além da relação de idade não necessariamente interferir na classificação do estágio de ciclo de vida organizacional, foi possível constatar que outras questões como o tamanho da empresa, receita líquida, enquadramento tributário, número de funcionários, natureza jurídica e atividade também não mostraram interferência nessa classificação.

Ainda em relação à base teórica tratada no estudo, cabe destacar sobre o papel da contabilidade que vem sendo cada vez mais reconhecido e vinculado a governança corporativa, como ferramenta essencial, capaz de reduzir a assimetria informacional. Justificando a governança corporativa adotar conceitos relacionados à contabilidade, como “transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) com o objetivo de solucionar os conflitos existentes entre os interesses dos *stakeholders*”. (ERFURTH; BEZERRA, 2013, p. 36)

Em consonância com as diretrizes do COSO divulgadas, em 1992, um relatório intitulado de Controle Interno – Estrutura Integrada (*Internal Controle – Integrated Framework*), denominada COSO I, a qual estabeleceu uma única definição de controle interno, qual seja atender às necessidades de diferentes interessados e estabelecer critérios para avaliação dos sistemas de controle interno. Assim, o controle interno passou a ser visto como um sistema e, portanto, com enfoque processual de melhoria. (VASQUES VIEIRA; FREITAS, 2015, p. 162)

Adicionalmente ao exposto na análise dos gráficos, onde foi demonstrada a comparação entre as Notas dos Controles e Notas de Ciclo de Vida, objeto deste trabalho, cabe destacar:

- ✓ Na análise das respostas obtidas nas Seções de 1 a 4 do questionário, que avaliaram a Nota dos Controles, nota-se que as perguntas com maiores pontuações foram obtidas na Seção 1 – Contabilidade e as menores pontuações foram obtidas na Seção 4 – Conselho Fiscal.
- ✓ Com base tanto na teoria quanto nas respostas obtidas no questionário, é possível perceber que a Contabilidade e a Auditoria contribuem de maneira consistente para o amadurecimento dos

mecanismos e órgãos de controle das empresas e que o Conselho Fiscal ainda é um recurso pouco utilizado nas empresas.

- ✓ Dentro da Seção 2 – Sistemas e Processos de Controles Internos, as perguntas com menores pontuações foram obtidas nos Subgrupos de avaliação de risco, informação e comunicação, monitorização e sistemas de controles.

A análise detalhada das respostas em cada Subgrupo (Apêndice D) possibilita que a empresa faça um plano de ação, para melhoria dos seus mecanismos e órgãos de controle, entendendo seus pontos mais frágeis e planejando sua evolução.

## 7 CONCLUSÃO

Com base na premissa de compreender que, no cenário real, se a empresa não tiver um grau razoável de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle: contabilidade, sistemas e processos de controles internos, auditoria e conselho fiscal, compatível com seu estágio do ciclo de vida, torna-se incoerente falar em Sistemas de Governança Corporativa, esse estudo delimitou-se enquanto objetivo e problemática identificar se o grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle está alinhado com o estágio do ciclo de vida organizacional.

Para tanto, as ações específicas envolveram identificar o ciclo de vida organizacional em que a empresa se encontra; mensurar o grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle adotados pela empresa e comparar o estágio do ciclo de vida organizacional x grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle.

Os dados obtidos junto as 27 empresas analisadas permitiram a identificação da Nota relativa ao grau de amadurecimento dos controles e a Nota atribuída ao estágio do ciclo de vida de cada uma dessas empresas. A comparação dessas duas Notas serviu para apresentar graficamente a diferença entre a Nota dos Controles e a Nota do Ciclo de Vida que cada uma das empresas apresenta.

O estágio de ciclo de vida não tem relação direta com idade da empresa, não se deve relacionar o tamanho da organização e tempo que ela está estabelecida com crescimento e envelhecimento. Organizações tradicionais não são necessariamente velhas e empresas menores sem nenhuma tradição não são necessariamente jovens. Da mesma forma, o estágio de ciclo de vida não pressupõe, por si só, que o grau de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle o acompanhe. Nessa mesma linha, a comparação do estágio de ciclo de vida e grau de amadurecimento dos controles também não tem relação direta com o tamanho da empresa, idade, receita líquida, enquadramento tributário, número de funcionários, natureza jurídica e atividade.

Os resultados confirmaram a hipótese levantada no estudo de que as empresas crescem e os controles, por vezes, não acompanham esse crescimento. Com esse entendimento é possível presumir que os gestores podem estar falando em Adoção das Boas Práticas de Governança Corporativa sem ao menos manter

um grau razoável de amadurecimento dos mecanismos e órgãos de controle compatível com seu estágio de desenvolvimento econômico financeiro.

Contudo, a teoria abordada foi fundamental para obter maior conhecimento sobre o tema, sendo procedente fazer uma síntese dos principais assuntos tratados, considerados base para concluir o estudo. O capítulo inerente a governança corporativa trouxe conceitos sobre princípios, considerados recomendações objetivas, que alinham interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. Também foram apontados os principais marcos históricos, Robert Monks, Relatório Cadbury, Princípios da OCDE, Lei Sarbanes-Oxley, sendo que no Brasil foi o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). E ainda foram descritas as teorias da Representação (*Agency Theory*), do Equilíbrio dos Interesses dos Stakeholders, da Custódia, da Dependência de Recursos (*Resource Dependecy Theory*), da Firma e a Economia dos Custos de Transação e Abordagem Comportamental.

No capítulo referente aos mecanismos e órgãos de controle: Contabilidade; Sistemas e Processos de Controles Internos, Auditoria e Conselho Fiscal, demonstrou-se a importância das ferramentas consideradas como primordial para segurança e eficácia da lei, sua abrangência é sobre o estabelecimento de novos padrões de melhorias, processos operacionais e conhecimento das pessoas, buscando responsabilidade e mudança de cultura das organizações e visão da Auditoria sobre o controle interno; visão do COSO sobre o controle interno. Pode-se inferir que a melhoria de controles da empresa é um processo gradual e contínuo.

No capítulo abrangendo os estágios do ciclo de vida identificou-se que diversos autores vêm pesquisando o ciclo de vida organizacional por diferentes ângulos e por essa razão várias classificações foram definidas, destas destaca-se o modelo de Miller e Friesen (1984), fundamentado em cinco estágios: nascimento; crescimento; maturidade; renascimento e declínio. O foco de seu modelo consiste em como a organização responde à crescente complexidade da tarefa administrativa à medida que progride em seu ciclo de vida. Os resultados demonstraram que os desafios são respondidos por meio de soluções estruturais, de estilo de decisão e de estratégia crescentemente complexos. Ainda salienta-se o trabalho de Necik (2008) que teve como proposição verificar se a evolução dos estágios de ciclo de vida afeta

o desenvolvimento dos atributos de controle e contabilidade gerencial nas empresas, o qual teve seu questionário utilizado, com as adaptações necessárias, para esse estudo.

Assim concluiu-se que as empresas crescem, evoluem em seu estágio de ciclo de vida e os controles nem sempre acompanham, como demonstraram os resultados apresentados, pois das 27 empresas, apenas 7 apresentaram os controles compatíveis ou superiores ao estágio do ciclo de vida. Ou seja, 74,07% das empresas analisadas apresentaram controles inferiores ao seu estágio do ciclo de vida.

Dentre os pontos analisados um fator significativo que melhorou essa comparação foi à empresa possuir Auditoria Externa, pois revelou a amostra que treze empresas são auditadas e quatorze empresas não são auditadas, nem todas as empresas auditadas têm controles compatíveis com o seu estágio do ciclo de vida, mas todas as 7 empresas que demonstraram controles compatíveis ou superiores ao seu estágio de ciclo de vida são auditadas. Essa constatação demonstra o importante papel da Auditoria na busca da melhoria contínua dos mecanismos e órgão de controle nas empresas.

Todavia, a grande barreira que precisa ser vencida está em assimilar que a governança não é um selo externo que pode ser obtido e que cobrirá a empresa como um manto. É exatamente o contrário, há um caminho longo a percorrer e o primeiro passo terá que ser dado sempre internamente. Faz-se necessário compreender que não é coerente falar em Governança Corporativa sem falar antes em amadurecimento e compatibilidade dos mecanismos e órgãos de controle.

Devido à complexidade do tema, ele não se esgota, demandando mais estudos e pesquisas que venham a complementar dados relacionados a importância dos mecanismos e órgãos de controle na Governança Corporativa.

## REFERÊNCIAS

- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANDRADE, L. Pedro de; SALAZAR, Germano T.; CALEGÁRIO, Cristina L. Leal et al. Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, São Paulo, SP, jul./ago., p. 4-31, 2009.
- BIANCHI, M.; SILVA, C.; GELATTI, R. et al. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção da produção científica do Enanpad entre 1999 e 2008. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 9, n. 15, 1º semestre 2009.
- BUCHERONI, Carlos Alberto; MURITIBA, Patricia M.; MURITIBA, Sérgio Nunes *et al.* **Reflexões Sobre O Aspecto Humano na Governança Corporativa**. In: XII SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, set., 2010. **Anais...** São Paulo: USP, 2017.
- CASAGRANDE, Rodrigo Moreira; LAVARDA, Eduardo E. Facin. Convergências teóricas entre a governança corporativa e a Sustentabilidade sob a perspectiva da legitimidade. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 88-101, mai./ago., 2015.
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Internal Control - Integrated Framework**. New York: AICPA, 1992.
- ERFURTH, Alfredo Ernesto; BEZERRA, Francisco Antonio. Gerenciamento de resultados nos diferentes níveis de governança corporativa. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 10, n. 1, p. 32-42, enero-marzo, 2013.
- FERRAZ CORREIA, Laise; FERNANDES AMARAL, Hudson; LOUVET, Pascal. Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 22, n. 55, enero-abril, p. 45-63, 2011.
- GÓIS, Alan Diógenes; PARENTE, Paulo Henrique Nobre. Gerenciamento de resultados por mudança de classificação e a governança corporativa no Brasil. In: XX SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, nov., 2017. **Anais...** São Paulo: USP, 2017.
- GOMES, Eric Henri T.; ARANHA, Aparecido V.; SASSI, Cecília P. et al. Governança corporativa e suavização de resultados. In: XX SEMEAD SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, nov., 2017. **Anais...** São Paulo: USP, 2017.

GRAMLING, A.A.; RITTENBERG, L.E.; JOHNSTONE, K.M. **Auditoria**: Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente Tradução da 7 Edição Norte-Americana, São Paulo, Editora: Cengage Learning, 2010.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harward Business Review**. v. 50, n.4, 37-46, 1972.

GUIMARÃES, Elenito R.; SAVI, Leonice Aparecida; MORAES, Tatiane K. et al. Releitura da Governança Corporativa no conceito da Auditoria. **Revista Caleidoscópio**, Anais do II SEMINÁRIO ENIAC, v. 1, n. 2, p. 65-77, 2010.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **A Prática da Sustentabilidade: Desafios vividos por agentes da Governança Corporativa**. Coordenação: Cibele de Macedo Salviatto e Carlos Eduardo Lessa Brandão. São Paulo, SP: IBGC, 2009 (Série Experiências em Governança Corporativa 1).

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. São Paulo, SP : IBGC, 2009.

IFC. International Fiance Corporation. **Quem comanda a companhia, afinal? Um guia para reportagens sobre governança corporativa**. Fórum de Governança Corporativa e International Center for Journalists, 2012.

KAVESKI, Itzhak David Simão; CARPES, Antonio Maria da Silva; ZITTEI, Marcus Vinicius Moreira. Dualidade do CEO e desempenho corporativo: uma análise em empresas brasileiras. In: XVI CONGRESSO CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, USP. **Anais...** São Paulo, 27 a 29 jul., 2016.

LACAVA, Pedro Nelson. **Avaliação da adequação às boas práticas de governança corporativa em instituição filantrópica hospitalar**: estudo de caso. Dissertação (MPGC) Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2018. 148p. São Paulo, 2018.

LADEIRA, Daniela Lopes. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade FUMEC. 2009. 108p. Faculdade de Ciências Empresariais, 2009.

LAMEIRA, Valdir de Jesus; LEE NESS JUNIOR, Walter; VAN ADUARD DE MACEDO-SOARES, T. Diana L. Governança corporativa: impactos no valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 42, n. 1, p. 64-73, enero-marzo, 2007.

LISBOA, Ibraim. **O processo de controle interno segundo o COSO**. Disponível em: <https://portaldeauditoria.com.br/o-processo-de-controle-interno-segundo-o-coso/> Acesso em: 18 fev., 2019.

LOBO, G. J.; ZHOU, J. Did conservatism in financial reporting increase after the Sarbanes-Oxley act? Inicial Evidence. **Accounting Horizons**, v. 20, n. 1, p. 57-73, 2006.

LOPES, Arleson Eduardo Monte Palma. Dependência de recursos e custos de transação: rumo a um modelo convergente. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 4, p. 806-813, 2017.

LUCIANO, E. M.; TESTA, M. G. Controles de governança de tecnologia da Informação para a terceirização de processos de Negócio: uma proposta a partir do COBIT. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 8, n. 1, p. 237-262, 2011.

MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva; CORRAR, Luiz João. Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas com boas práticas de governança corporativa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 4, n.1, p 42-61, jan./abr. 2012.

MACHADO, S. L. **Apreendendo com os erros alheios**. 2008. Disponível em: <http://www.sergiomachado.com.br>. Acesso em: 19 jan., 2009,

MARQUES, Antonio Carlos F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

MILLER, Danny; FRIESEN Peter. H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, Global, v. 30, n. 10; p. 1.161, Oct., 1984.

MITO, Daiana De Lima; WANDSCHEER, Lucelaine dos Santos Weiss. Benefícios da governança corporativa. In: FARIA, E. F. de; KFOURI NETO, M. (Coords.). **Intervenção estatal, governança corporativa e compliance no combate à corrupção** [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/UNICURITIBA; Florianópolis: CONPEDI, 2016.

MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, p. 351-389, 2001.

MORAES, Claudio Zanutim. Governança Corporativa: uma visão sob a teoria da agência. **Rev. Cienc. Gerenc.**, v. 19, n. 30, p. 34-40, 2015.

NECYK, George Anthony. **O desenvolvimento da contabilidade gerencial nas empresas**: uma perspectiva de ciclo de vida. Dissertação (Mestrado) Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

NOSE, Enio Tadashi; SANTAELLA JUNIOR, Narciso Jose; ARGENTINO, Luiz Gustavo *et al.* Comunicação no processo de implantação da governança corporativa em empresas. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, v.2 n.1, p. 03-18, Jan/Jun. 2017.

QUINN, R. E.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. **Management Science**, v. 29, n 1, p. 33-51, jan., 1983.



ROCHA, Joseilton Silveira; MOURA, Fabio Viana; REIS, Graciela Mendes Ribeiro. Teoria da Dependência de Recursos explicando a percepção de Governança Corporativa de importantes tomadores de decisão. **R. Cont. UFBA**, Salvador-Ba, v. 5, n. 3, p. 31-44, set./dez., 2011.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa** : fundamentos, desenvolvimento e tendências 7. ed. São Paulo : Atlas, 2014.

ROSSONI, L. Qual o Valor da Governança Corporativa? In: FONTES FILHO, J. R.; LEAL, R. P. C. (Orgs.). **Governança Corporativa e Criação de Valor**. São Paulo, Saint Paul, 2014.

SILVA, Raiziane Cássia Freire da; NETO, SEIBERT, Rosane Maria. Governança Corporativa – História e Tendências. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.9, n.3, p.76-101, TRIII 2015.

SILVA, Raiziane Cássia Freire da; SEIBERT, Rosane Maria; WBATUBA, Berenice Beatriz Rossner et al. As boas práticas de governança: um estudo sobre a transparência e prestação de contas nas OSCIPs do RS. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 24-44, set./dez., 2015.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**: Teoria e Prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Os Mitos da Governança Corporativa no Brasil**. 2008. Disponível em: [https://capitalaberto.com.br/wp-content/uploads/2008/11/extras\\_governanca.pdf](https://capitalaberto.com.br/wp-content/uploads/2008/11/extras_governanca.pdf) Acesso em: 20 fev., 2019.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres Barreira de Campos; FAMÁ, Rubens. Determinantes do nível de governança corporativa das companhias abertas brasileiras. **Anais..** Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Finanças, 2004.

SILVERIRA, Alexandre Di Miceli da; PEROBELLI, Fernanda Finotti Cordeiro; BARROS, Lucas Ayres Barreira de Campos. Governança corporativa e os determinantes da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 763-788, Jul./Set. 2008.

TERRA, Paulo Renato Soares; LIMA, João Batista Nast. Governança corporativa e a reação do mercado de capitais à divulgação das informações contábeis. **R. Cont. Fin.**, USP, São Paulo, n, 42, p. 35- 49, set./dez. 2006.

VASQUES VIEIRA, Eloir Trindade; FREITAS, José Claudio. O reflexo do controle interno e do coso para a auditoria e a governança corporativa a partir de uma pesquisa exploratória. **Revista Científica Hermes**, Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa, Brasil, n. 14, p. 156-175, julho-diciembre, 2015.

YOSHITAKE, Mariano; ARAÚJO, Ricardo K.; TEVFIK, Ana Caroline et al. **Os pilares da governança corporativa nas organizações**. Disponível em: <http://www.sindcontsp.org.br/uploads/acervo/arquivos/09%20Os%20pilares%20da%20Gov%20Corporativa.pdf> Acesso em: 20 fev., 2019.

## APÊNDICE A

### DADOS COMPLEMENTARES - Ano base 2018

Empresa	Idade da empresa	Crescimento PL	% Lucratividade	Receita Líquida	Funcionários	Nat. Jurídica	Atividade	Enquadramento Tributário	Auditoria Externa
1	36	5%	13%	31.000	150	LTDA	Serviços	Lucro Real	Audit
2	18	-99%	84%	104.000	8	S/A	Holding	Lucro Real	Audit
3	53	2%	1%	15.000	10	LTDA	Comércio	Lucro Real	Não Audit
4	21	2%	2%	16.000	158	LTDA	Serviços	Lucro Presumido	Não Audit
5	45	11%	7%	155.000	520	S/A	Indústria	Lucro Real	Não Audit
6	47	7%	-3%	53.000	250	S/A	Indústria	Lucro Real	Não Audit
7	13	2%	7%	10.500	30	LTDA	Holding	Lucro Presumido	Audit
8	34	9%	4%	225.000	90	LTDA	Comércio	Lucro Real	Audit
9	6	11%	4%	201.000	13	LTDA	Comércio	Lucro Real	Audit
10	26	8%	3%	19.000	100	LTDA	Indústria	Lucro Presumido	Não Audit
11	23	27%	4%	87.000	25	LTDA	Comércio	Lucro Real	Audit
12	43	-78%	-2%	25.000	288	LTDA	Indústria	Lucro Real	Não Audit
13	12	15%	3%	17.000	160	S/A	Serviços	Lucro Real	Não Audit
14	25	28%	0%	11.000	57	LTDA	Comércio	Lucro Real	Não Audit
15	22	9%	4%	478.000	1500	LTDA	Comércio	Lucro Real	Audit
16	31	52%	6%	1.795.000	950	S/A	Indústria	Lucro Real	Audit
17	53	16%	15%	217.000	1000	S/A	Indústria	Lucro Real	Audit
18	33	23%	12%	106.000	415	S/A	Indústria	Lucro Real	Não Audit
19	21	12%	2%	11.000	85	LTDA	Serviços	Lucro Presumido	Não Audit
20	53	5%	2%	754.000	350	LTDA	Comércio	Lucro Real	Audit
21	40	16%	2%	90.000	90	LTDA	Comércio	Lucro Real	Não Audit
22	22	10%	4%	165.000	110	LTDA	Indústria	Lucro Real	Audit
23	4	165%	5%	257.000	100	LTDA	Comércio	Lucro Real	Audit
24	27	41%	4%	1.900.000	900	S/A	Indústria	Lucro Real	Audit
25	53	4%	2%	129.000	300	S/A	Indústria	Lucro Real	Não Audit
26	5	66%	3%	41.000	14	LTDA	Indústria	Lucro Real	Não Audit
27	53	3%	3%	31.000	51	LTDA	Comércio	Lucro Presumido	Não Audit

<b>Idade</b>	<b>Nota atribuída</b>
Até 10 anos	2
de 10,1 a 15 anos	3
de 15,1 a 21 anos	4
acima de 21 anos	5
<b>Crescimento</b>	<b>Nota atribuída</b>
Negativo	1
Até 3,75%*	2
de 3,75 a 15%	4
acima de 15%	5
<b>Lucratividade</b>	<b>Nota atribuída</b>
Negativo	1
Até 3,75%*	2
de 3,75 a 15%	4
acima de 15%	5
*inflação de 2018	

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CONTROLES E CICLO DE VIDA

<b>QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS</b>									
<p><b>Prezados Clientes,</b>                      Como parte de nossos procedimentos de Auditoria, solicitamos que seja respondido o Questionário de Avaliação de Controles Internos por parte da Gerência.                      Leia atentamente as afirmativas abaixo e para cada uma indique na coluna de resposta a alternativa (1 a 6) que melhor corresponda ao seu grau de discordância ou concordância. Se não souber opinar, indique a alternativa "não sei" (0).</p>									
		Não sei	Discordo			Concordo			Resposta
			Totalmente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Totalmente	
<b>1- Contabilidade</b>									
<b>A contabilidade reflete a realidade no negócio dos pontos de vista:</b>			Discordo			Concordo			Resposta
1	Patrimonial - a empresa mantém em alto nível os procedimentos necessários para a segurança da posição patrimonial divulgadas nas Demonstrações Financeiras	0	1	2	3	4	5	6	
2	Financeiro - a empresa mantém em alto nível os procedimentos necessários para a segurança na divulgação de suas posições financeiras	0	1	2	3	4	5	6	
3	Fiscal - a empresa mantém em alto nível os procedimentos necessários para o atendimento as obrigações legais e fiscais	0	1	2	3	4	5	6	
4	Resultado Econômico - a empresa mantém em alto nível os procedimentos necessários para a segurança das informações divulgadas sobre seu resultado econômico	0	1	2	3	4	5	6	
5	Mantém um conjunto de instrumentos formais de controle de desempenho contábil-financeiro da empresa (filiais, unidades, departamentos, segmentos ou divisões)	0	1	2	3	4	5	6	
<b>Os seguintes tipos de informação e instrumentos são utilizados:</b>									
6	Interno (ex: contabilidade de custos, eficiência, margens, volumes, rotação de estoque, absenteísmo, etc.)	0	1	2	3	4	5	6	
7	Externo (ex: condições econômicas, preferências de clientes, competição, desenvolvimentos tecnológicos e administrativos, etc.)	0	1	2	3	4	5	6	
8	Financeiro (ex: fluxo de caixa, balanço patrimonial, demonstração de resultados, retorno sobre o capital, sensibilidade, etc.)	0	1	2	3	4	5	6	
9	Não-financeiro (ex: volumes de produção, tempo de parada de máquinas, absenteísmo, participação de mercado, etc.)	0	1	2	3	4	5	6	
10	As análises são orientadas ao passado (ex: históricos, realizado)	0	1	2	3	4	5	6	
11	As análises são orientadas ao futuro (ex: estimativas, "forecasting")	0	1	2	3	4	5	6	
12	A empresa mantém um alto nível de automação e integração dos sistemas de informações	0	1	2	3	4	5	6	
<b>2- Sistemas e Processos de Controles Internos</b>									
<b>O ambiente de controle</b>									
13	A organização demonstra um compromisso para com os valores éticos e de integridade	0	1	2	3	4	5	6	
14	A gestão estabelece, com a supervisão da administração, estruturas, linhas de relato e autorizações e responsabilidades apropriadas na busca dos objetivos	0	1	2	3	4	5	6	
15	A organização demonstra um compromisso de atrair, desenvolver e reter indivíduos competentes em alinhamento com os objetivos	0	1	2	3	4	5	6	
16	A organização mantém medidas que conduzam à responsabilização dos indivíduos pelo desempenho do controle interno	0	1	2	3	4	5	6	
<b>Avaliação do risco</b>									
17	A organização especifica os objetivos com clareza suficiente para permitir a identificação e avaliação dos riscos associados aos objetivos	0	1	2	3	4	5	6	
18	A organização considera o potencial de fraude na avaliação dos riscos para a concretização dos objetivos	0	1	2	3	4	5	6	

19	A organização identifica e avalia as mudanças que poderiam afetar significativamente o sistema de controle interno	0	1	2	3	4	5	6	
<b>Atividades de controle</b>									
20	A organização mantém controles de processamento de informação (Software cópia e procedimentos de recuperação, autorizações, documentos e registros)	0	1	2	3	4	5	6	
21	A organização mantém procedimentos que implementam e fortificam a segregação de funções	0	1	2	3	4	5	6	
22	A organização mantém procedimentos de controles físicos (acessos, senhas)	0	1	2	3	4	5	6	
23	A organização mantém procedimentos de revisão/análise de desempenho dos controles internos	0	1	2	3	4	5	6	
<b>Informação e comunicação</b>									
24	A organização utiliza informação de qualidade relevante para apoiar o funcionamento do controle interno	0	1	2	3	4	5	6	
25	A organização comunica internamente as informações, incluindo os objetivos e responsabilidades de controle interno, necessárias para apoiar o seu funcionamento	0	1	2	3	4	5	6	
<b>Atividades de monitorização</b>									
26	A organização seleciona, desenvolve e realiza avaliações contínuas ou separadas para verificar se os componentes do controle interno estão presentes e em funcionamento	0	1	2	3	4	5	6	
27	A organização avalia e comunica tempestivamente deficiências de controle interno para os responsáveis pela tomada de ações corretivas, incluindo gestão e o conselho de administração, conforme o caso	0	1	2	3	4	5	6	
<b>O Sistema de Controle Interno é utilizado:</b>									
28	Como meio de alinhamento de medidas de desempenho com metas e prioridades estratégicas	0	1	2	3	4	5	6	
29	Como fonte de indicadores de desempenho para recompensas e incentivos	0	1	2	3	4	5	6	
30	Para identificação e análise de exceções	0	1	2	3	4	5	6	
31	Como uma ferramenta de aprendizado sobre o funcionamento do negócio	0	1	2	3	4	5	6	
32	Para desafiar e debater continuamente os dados, suposições e planos de ações	0	1	2	3	4	5	6	
<b>3- Auditoria</b>									
33	As Demonstrações Financeiras são auditadas por empresa de Auditoria Independente	0	1	2	3	4	5	6	
34	A Empresa de Auditoria Independente não presta outro tipo de serviço para a empresa	0	1	2	3	4	5	6	
35	Não houve a emissão de parecer com ênfase ou ressalva nos últimos 3 anos	0	1	2	3	4	5	6	
<b>4- Conselho Fiscal</b>									
36	A empresa possui Conselho Fiscal Instalado	0	1	2	3	4	5	6	
37	A maioria dos membros do Conselho Fiscal foi eleita pelos sócios não controladores	0	1	2	3	4	5	6	
<b>5- Situação</b>									
38	A influência dos clientes sobre as decisões da empresa é grande em relação a dos acionistas/proprietários (orientação da gestão é predominante externa)	0	1	2	3	4	5	6	
39	O ambiente de atuação da empresa é caracterizado por ser dinâmico sujeito a mudanças imprevisíveis em termos das preferências dos clientes, tecnologias e produção/serviço e na forma de competição dos principais setores de atuação da empresa	0	1	2	3	4	5	6	
40	O ambiente é caracterizado por alta competição (preço, produto, tecnologia, distribuição) ou o contexto é desfavorável (restrições regulatórias, escassez de mão-de-obra, matérias-primas, mercados em diminuição)	0	1	2	3	4	5	6	
41	A empresa atua em mercados onde as táticas competitivas, preferências dos clientes, linhas de produto, canais de distribuição, etc. São significativamente diferentes entre si	0	1	2	3	4	5	6	
<b>6 – Estrutura</b>									
42	Tomamos decisões no grupo, envolvendo ativamente subordinados	0	1	2	3	4	5	6	

43	Há um grande número de fatores externos (oportunidades e ameaças) sendo monitorados	0	1	2	3	4	5	6	
44	A comunicação interna é fluída, tanto verticalmente, quanto entre áreas, facilitando a coordenação geral ou a formação de comitês, forças-tarefas e grupos multifuncionais de trabalho	0	1	2	3	4	5	6	
45	Decisões operacionais (reposição de equipamentos, ajuste de preços, compras, contratação de pessoal, etc.) são delegadas para os níveis médios e inferiores	0	1	2	3	4	5	6	
46	A maior parte dos empregados são especialistas altamente treinados e/ou profissionais especialmente qualificados para as suas funções	0	1	2	3	4	5	6	
47	Há abundância ou facilidade de obter recursos financeiros, materiais, de infra-estrutura e humanos na empresa	0	1	2	3	4	5	6	
<b>7 - Estilo de tomada de decisão</b>									
48	A empresa é proativa, a primeira a agir em resposta às tendências do ambiente, introduzindo novos produtos, tecnologias ou técnicas administrativas	0	1	2	3	4	5	6	
49	A empresa enfatiza a novidade em termos de lançamento de produtos/serviços ou abertura de mercados, em lugar de conservar os produtos/mercados existentes, mantendo ou aumentando sua eficiência	0	1	2	3	4	5	6	
50	Os decisores devotam muito pensamento, reflexão e deliberação a um problema e ao conjunto de possíveis respostas, agindo de forma analítica/metódica, ao invés de intuitiva/casual.	0	1	2	3	4	5	6	
51	O alto escalão leva em conta um amplo conjunto de fatores (ponto de vista do marketing, produção, finanças, etc.) quando toma uma decisão estratégica	0	1	2	3	4	5	6	
52	As ações em uma área da empresa são complementares ou suportam aquelas de outras áreas, evitando-se táticas fragmentadas e descoordenadas, ou decisões que conflitam umas com as outras	0	1	2	3	4	5	6	
53	A orientação de planejamento da empresa é estratégica com um horizonte de tempo longo (mínimo de 5 anos) e não somente operacional de curto prazo	0	1	2	3	4	5	6	
54	A estratégia corporativa é explícita, um conjunto de objetivos associados a um número de meios enunciados para o seu alcance	0	1	2	3	4	5	6	
55	O principal estrategista está há mais de 10 anos no comando da empresa	0	1	2	3	4	5	6	
56	Fatores externos (estratégias competitivas, hábitos de compra dos clientes, regulações governamentais, etc.) são considerados na tomada de decisões, levando a empresa a estar mais adaptada ao seu contexto externo	0	1	2	3	4	5	6	
57	O alto escalão está familiarizado com os produtos e mercados com os quais a empresa atua, conhecem as particularidades das operações internas e do ambiente externo, estão próximos do campo de ação	0	1	2	3	4	5	6	
<b>8- Estratégia</b>									
58	Há introdução frequentes e importantes na linha de produtos/serviços	0	1	2	3	4	5	6	
59	Temos crescido através da expansão geográfica ou de capacidade	0	1	2	3	4	5	6	
60	Dominamos os canais de distribuição	0	1	2	3	4	5	6	
61	Tentamos a introdução de diferentes produtos ou mercados para reduzir riscos	0	1	2	3	4	5	6	
62	Buscamos restringir nossa atuação a nichos de mercado, evitando confrontar os grandes competidores	0	1	2	3	4	5	6	
63	Adotamos a diminuição de preços para manter/ganhar participação de mercado	0	1	2	3	4	5	6	





APÊNDICE D

SUBGRUPOS NOTAS DE CONTROLE

	Seção 1										Seção 2	Seção 3	Seção 4	Nota dos Controles
Empresa	Média Subgrupo Patrimonial	Média Subgrupo Interno	Média Grupo Contabilidade	Média Subgrupo Ambientes de Controle	Média Subgrupo Avaliação do risco	Média Subgrupo Atividades de controle	Média Subgrupo Informação e comunicação	Média Subgrupo Atividades de monitorização	Média Subgrupo Sistemas de Controle	Média Grupo Sistemas e Processos de Controles Internos	Média Grupo Auditoria	Média Conselho Fiscal	Média Controles Questionário	
1	6	5,3	5,6	5,0	4,0	5,5	5,0	5,0	4,0	4,8	6,0	1,0	4,35	
2	6	5,3	5,6	5,0	4,0	5,5	5,0	5,0	4,0	4,8	6,0	1,0	4,35	
3	3	2,0	2,5	2,5	2,0	2,5	2,0	2,0	2,0	2,2	1,0	1,0	1,67	
4	3	3,0	3,0	3,3	3,0	3,3	3,0	3,0	3,0	3,1	1,0	1,0	2,02	
5	5	5,6	5,3	6,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	1,0	1,0	3,07	
6	4	3,0	3,5	3,5	3,0	3,3	3,0	3,0	3,0	3,1	1,0	1,0	2,16	
7	6	6,0	6,0	5,0	5,0	5,3	5,0	5,0	5,0	5,0	6,0	1,0	4,51	
8	6	4,4	5,2	5,3	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,3	6,0	1,0	4,12	
9	4	3,0	3,5	3,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,1	5,0	1,0	3,15	
10	4	4,0	4,0	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0	1,0	2,51	
11	6	5,0	5,5	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,8	6,0	1,0	4,33	
12	4	4,6	4,3	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0	1,0	2,58	
13	5	5,0	5,0	5,3	5,0	5,3	4,0	4,0	4,4	4,7	1,0	1,0	2,91	
14	3	3,0	3,0	3,3	3,0	3,3	3,0	3,0	3,0	3,1	1,0	1,0	2,02	
15	6	5,1	5,6	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	6,0	1,0	4,14	
16	6	5,3	5,6	5,3	5,0	5,3	5,0	5,0	5,0	5,1	6,0	1,0	4,43	
17	5,8	5,0	5,4	5,5	5,0	5,3	5,0	5,0	5,0	5,1	6,0	5,0	5,38	
18	5	5,4	5,2	6,0	5,0	5,3	5,0	5,0	5,0	5,2	1,0	1,0	3,11	
19	4	4,0	4,0	4,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	1,0	1,0	2,51	
20	6	5,0	5,5	4,5	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,6	6,0	3,5	4,90	
21	5	4,0	4,5	4,5	4,0	4,3	4,0	4,0	3,0	4,0	1,0	1,0	2,61	
22	6	5,0	5,5	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,8	6,0	1,0	4,33	
23	5,8	4,7	5,3	4,5	3,7	4,3	4,0	3,0	3,4	3,8	6,0	1,0	4,01	
24	5,8	4,7	5,3	4,5	4,3	4,3	4,5	3,0	3,4	4,0	6,0	1,0	4,06	
25	4	3,0	3,5	3,5	3,0	3,5	3,0	3,0	3,0	3,2	1,0	1,0	2,17	
26	5	4,0	4,5	4,5	4,0	4,5	4,0	4,0	4,0	4,2	1,0	1,0	2,67	
27	3	3,0	3,0	3,3	3,0	3,3	3,0	3,0	3,0	3,1	1,0	1,0	2,02	

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **“GOVERNANÇA CORPORATIVA: Os mecanismos e órgãos de controle estão alinhados com o estágio do ciclo de vida organizacional?”**, elaborado pela mestranda **Luciana Todero Perin**, foi julgado adequado e aprovado por todos os membros da Banca Examinadora para a obtenção do título de **MESTRE EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS - Profissional**.

Porto Alegre, 04 de junho de 2020.



(Participação por webconferência)  
Prof. Dr. **Wilson Engelmann**

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios

Apresentada à Banca integrada pelos seguintes professores:

Presidente: Dr. Cristiano Machado Costa



(Participação por webconferência)

Membro: Dr. Wilson Engelmann

(Participação por webconferência)

Membro: Dr. Manoel Gustavo Neubarth Trindade

(Participação por webconferência)

Membro Externo: Dr. Daniel Francisco Vancin

(Participação por webconferência)