

Fronteira entre Gestão Empresarial e Governança Corporativa

Frontier between Corporate Management and Corporate Governance

Adilson de Brito Farias¹

Gustavo Timbó Patrício Ribeiro²

Recebido: 04/10/2016

Aprovado: 25/11/2016

Publicado: 15/12/2016

Processo de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

O artigo propõe trazer definições de Governança Corporativa e Gestão. As definições foram coletadas por meio de pesquisa bibliográfica e análise comparativa. Foi utilizada a metodologia exploratória, buscando na literatura os seus limites e suas diferenças. No final da pesquisa foi verificado que seus limites são indefinidos, mas que na realidade há diferenças entre os dois conceitos. Portanto, os limites entre a Governança Corporativa da Gestão de Empresas se confundem em vários momentos.

Palavras chave: Gestão Empresarial, Governança Corporativa, Conselho de Administração.

ABSTRACT

The article proposes to bring definitions of Corporate Governance and Management. The definitions were collected through bibliographic research and comparative analysis. The exploratory methodology was used, searching in the literature for its limits and differences. At the end of the research it was verified that its limits are undefined, but that in reality there are differences between the two concepts. Therefore, the

1 Graduado em Engenharia Civil pela USJT - SP, Pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Faculdade Oswaldo Cruz - SP, MBA em Gerenciamento de Projetos pela FGV-SP, Certificado como Project Management Professional pelo PMI - EUA, Mestrando em Administração em Governança Corporativa pelas Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU - SP. E-mail: abfarias@hotmail.com

2 Graduado em Ciências Contábeis pela UNIFOR - CE, Pós graduado em Administração Financeira pela Universidade Estadual do Ceará - UECE, Mestrando de Administração em Governança Corporativa pela Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU - SP, Professor Universitário, Gestor Financeiro de empresas com foco em Tesouraria e Cobrança. E-mail: gustavo_ribeiro1@hotmail.com

boundaries between Corporate Governance of Business Management are confused in several moments.

Key words: Corporate Management; Corporate Governance; Board of Directors.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre GO (Governança Corporativa) apresentam teorias que afirmam que todas as empresas possuem algum nível de GC. Observa-se neste artigo, que esta afirmação pode ocorrer por existir confusão com o conceito de Gestão Empresarial.

Tal fato permite e estimula uma pesquisa que visa contribuir na criação de fatores para identificação do sistema de gestão existente na organização, permitindo definir o modelo adequado ao respectivo planejamento estratégico. Desta forma, viabiliza-se como determinar de forma objetiva aonde termina a Gestão Empresarial e identificar os limites em relação à Governança Corporativa, criando uma proposta de marco acadêmico para novas pesquisas.

Portanto, o objetivo deste artigo é esclarecer de forma clara e direta as diferenças entre a GE (Gestão Empresarial) e Governança Corporativa (GC), bem como sua aplicabilidade para as empresas, de forma a que uma possa ser explorada devidamente pela outra, evitando-se confusão conceitual. Para a caracterização do problema da pesquisa realizou-se, inicialmente pesquisa exploratória sobre Gestão Empresarial e Governança Corporativa. Posteriormente foi realizada análise do fragmento do discurso e conforme Bardin foi sistematizada a categorização de vários aspectos. Ao final buscou-se verificar a presença destas categorias nos conceitos de GE e GO.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Embora Gestão Empresarial (GE) contenha alguns aspectos em comum com Governança Corporativa (GC), ao ponto de ser por vezes confundida com a mesma, na prática ela serve de alicerce para implementação de práticas de GC, sendo passível de contestação a afirmação de que todas as empresas possuem algum nível de GC. Conforme estudo realizado (DIAS, 2011), gestão de algo é administração em algo e está

diretamente relacionada com rotinas necessárias ao funcionamento da organização, tais como: Contabilidade, Administração, Técnicas, Comercial, Finanças, Jurídico, Segurança entre outros, cujo foco está nas demandas dos acionistas (Shareholders). Enquanto Governança Corporativa está diretamente relacionada com os princípios de Transparência, Equidade, Prestação de contas e Responsabilidade corporativa (IBGC, 2015), cujo foco está nas demandas das demais partes interessadas (Stakeholders). Através dos estudos realizados, foi possível concluir que a GC contempla a GE, sendo, entretanto, maior e mais abrangente. Na análise e estudo sobre a Gestão e a Governança Corporativa, foi possível verificar que os princípios de Governança é um caminho de mão dupla, ou seja, da mesma forma que a Governança Corporativa (GC) abre informações, valores e ética ao mercado, ela atrai investimentos, credibilidade e confiança e favorece numa sucessão de direitos tanto por motivos de herança quanto por sucessão de transferência de direito empresarial.

2.1. PRINCÍPIOS DA GESTÃO EMPRESARIAL (GE)

A pesquisa localizou diversas definições para Gestão que permitem muitas análises e conclusões distintas. Foram listadas algumas definições adotadas neste artigo a fim de balizar a reflexão:

Nakagawa (1993) entende a gestão como: “Atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado por ela, apesar das dificuldades.” Ludícibus e Marion (2001) definem: “Gestão - Processo de tomada de decisão que inclui Planejamento, Execução e Controle.” Por sua vez Schmidt (2002) enfatiza: “O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Aqui são contempladas as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da empresa”.

Esses conceitos indicam que deve-se configurar a gestão como um conjunto estruturado, no qual gestores se apropriam para atingirem os objetivos estabelecidos pelos acionistas (Shareholders). A gestão empresarial requer crescente capacidade de percepção do meio ambiente que está inserido, aliada à melhoria contínua no gerenciamento dos recursos disponíveis. Esse entendimento garante que a gestão contempla variáveis internas e externas e sua perspectiva de atuação também é ampliada ao passo que atua no curto e longo prazo (PEREIRA 2008).

Na prática, as empresas podem ter diversos Sistemas de Gestão internos que podem atuar de forma integrada ou independente, tais como: Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental, Gestão de Segurança do Trabalho, Gestão de Tecnologia da Informação, Gestão Administrativa e Financeira, Gestão da Produção, Gestão de Logística, entre outras. Todos estes sistemas visam estabelecer e realizar controles internos que assegurem o atendimento a legislação vigente, assim como assegurar o atendimento das necessidades e interesses dos Shareholders.

Existem ainda autores que defendem que Gestão Empresarial deve estar embasada na visão por processos, tendo defendido que a organização não deve ser entendida por departamentos e sim por processos que permeiam várias áreas, tais como Processo Comercial, Processo Produção, Processo de Gestão etc. Gonçalves (2000) afirmou que “as técnicas e práticas de gestão empresarial deverão se adequar às organizações que estão se estruturando por processos”.

Pereira (2008) concluiu que “o gestor munido de um bom controle interno possui maior probabilidade de acertar continuamente o processo decisório e atingir a eficácia almejada da empresa: seja sob lucro ou sobrevivência empresarial, com agregação de valor ao negócio”.

Neste ponto da pesquisa começa-se a delinear algumas características que podem nortear a identificação do sistema de gestão implantado pela organização. Pois, os estudos realizados permitem inferir que a Gestão Empresarial está diretamente relacionada com os controles internos da organização, cujo foco e abrangência são as tarefas operacionais de controle: custos, faturamento, recursos humanos, compras, tributários, qualidade, segurança do trabalho, meio ambiente, produção entre outros.

Por definição, toda empresa para sobreviver deve desenvolver um sistema de gestão empresarial que propicie implementar as rotinas operacionais, gerenciar pessoas, atender a legislação pertinente e gerar lucro que garanta a sobrevivência da organização.

A missão da empresa e da sociedade deve ser a de encontrar e desenvolver uma relação construtiva com a comunidade (GUEDES, 2000).

2.2. PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA (GC)

Para o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2016), a Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas,

monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Governança corporativa é uma má tradução da expressão inglesa "corporate governance", segundo Vidigal (2008). A origem é o verbo latino "gubernare", que quer dizer "governar", ou "dirigir", "guiar". O significado, um pouco vago, é o sistema pelo qual os acionistas de uma empresa ("corporation" em inglês) "governam", ou seja, tomam conta, de sua empresa. É um sistema que, usando principalmente o "Conselho de Administração" ("Board of Directors" em inglês), também a Auditoria Externa, e às vezes também o Conselho Fiscal (que ao contrário do de Administração não é obrigatório), estabelece regras e poderes para Conselho, seus comitês e diretoria, evitando os abusos de poder tão comuns no passado. Cria também instrumentos de fiscalização da diretoria.

Para Steinberg (2003), a governança corporativa é uma maneira de aprimorar o desempenho da empresa, uma ferramenta que colabora com o crescimento e qualidade de gestão da organização. Essa ferramenta é baseada em regras e normas que a empresa deve seguir para conseguir interagir suas atividades e metas com as dos stakeholders incluído os acionistas.

O conceito de governança corporativa, ainda, pode ser resumido em criar um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição do poder. Implantar a governança corporativa não é somente acatar regras, pois governança corporativa tem tudo a ver com qualidade da atitude e escala de valores, no mais puro sentido humano (STEINBERG, 2003).

A governança corporativa tem o objetivo de alinhar o objetivo da empresa com o objetivo dos acionistas, controladores e stakeholders. A governança é a prática de relacionamento entre os principais colaboradores do desenvolvimento da empresa. Nada mais competitivo e moderno para o sucesso do que alinhar os objetivos de todos para um crescimento saudável e duradouro da empresa (STEINBERG, 2003).

Segundo Paxon e Wood (2001, p. 128), a expressão governança corporativa refere-se às regras, procedimentos e administração dos contratos de uma empresa com seus acionistas, credores, empregados, fornecedores, clientes e autoridades governamentais.

Assim sendo, quando se trata de Governança Corporativa identifica um nível superior à gestão empresarial. Na Governança Corporativa, nota-se alinhar o objetivo da empresa com o objetivo dos acionistas, controladores e stakeholders, por meio de realizar assembleias, formar colegiados e atender parâmetros definidos. As pessoas dentro da empresa ou fora da empresa, a convite do alto escalão da empresa ou não,

conforme o caso, podem auxiliar à administração a tomar as melhores decisões de mercado a fim de propiciar melhores resultados e uma longevidade, com aplicação de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Para o IBGC, a transparência tem por característica marcante a obrigação e o desejo de disponibilizar informações completas aos interessados e não apenas aquelas obrigadas por lei, o que resulta em um clima de confiança na relação da empresa com terceiros.

Quando se trata de equidade, o IBGC impõe tratamento justo a todos os sócios e partes interessadas (Stakeholders).

No quesito prestação de contas, os agentes de governança corporativa devem prestar contas de sua atuação assumindo total e irrestrita responsabilidade de seus atos e omissões.

Para a questão da responsabilidade corporativa, os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, definindo com bastante critério os negócios e operações.

3 SEMELHANÇAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE GE E GC

Segundo Dias (2011), gestão de algo é administração em algo. Estando diretamente relacionado com:

- Contabilidade
- Administração
- Técnicas
- Comercial
- Finanças
- Segurança

Segundo IBGC (2015) são considerados princípios da Governança Corporativa:

- Transparência na disponibilização de informações;
- Equidade no tratamento dos sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*);
- Prestação de contas (*accountability*) de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo;

- Responsabilidade corporativa, zelando pela viabilidade econômico-financeira das organizações.

Durante a análise da pertinência realizado no quadro 1, buscou-se identificar o foco do princípio avaliado com as exigências específicas de cada modelo de gestão, sendo possível observar as divergências de cada modelo.

Na sequência apresenta-se comparação entre os princípios de cada modelo de gestão:

Quadro 1 - Análise comparativa dos conceitos de GE e GC

Item	Departamento da Empresa	Gestão Empresarial	Governança Corporativa
1	Segurança	Manter normas de segurança de acordo com necessidades da empresa	Analisar indicadores para melhoria da segurança da empresa.
2	TI	Criar processos e cobrança de resultados	Analisar, verificar indicadores de falhas e melhorias no departamento de TI
3	Administrativo e Compras	Gerir e conduzir processos internos	Analisar responsabilidades e verificar indicadores de falhas e acertos.
4	Comercial e Marketing	Gerir e conduzir processos entre a empresa e o cliente	Analisar a satisfação e verificar indicadores de eficiência dos processos empresa x cliente
5	Contabilidade	Gerir e conduzir a contabilidade de acordo com lei que regula, Normas Internacionais de Contabilidade e procedimentos do CFC e	Assegurar a segurança da informação das Demonstrações Contábeis buscando valorizar as informações aos Stakeholders
6	Financeiro	Marter regras rígidas no processo tais como a validação do processo do contas a pagar e do contas a receber	Apresentar indicadores de inadimplência por parte dos clientes e da empresa anexando as devidas análises, buscando sempre a transparência da informação.
7	Industrial	Gerir e conduzir parque industrial, certificando todos os procedimentos de segurança e informando ao setor de compras a necessidade de realizar novos pedidos para atender o cronograma de produção	Analisar indicadores com de produção, falhas e propor melhorias no processo com as devidas , buscando a prestação de contas
8	Exportação	Buscar atender a pedidos feitas por clientes fora do país e estar de acordo com as normas e regras do país de origem e do país de destino	Analisar indicadores de exportação e propor melhorias para o setor.
9	Importação	Buscar atender a pedidos feitas por clientes fora do país e estar de acordo com as normas e regras do país de origem e do país de destino	Analisar indicadores de importação e propor melhorias para o setor.

Elaborado pelos autores, 2016.

Como pode ser observado na Quadro 1, embora existam algumas similaridades entre estes a Gestão e Governança Corporativa, percebe-se que a Governança Corporativa está presente em uma etapa pós Gestão. Uma boa gestão faz com que a empresa tenha uma boa Governança Corporativa. O núcleo da Governança Corporativa está inserida nos princípios que os conduz. Estes princípios são: transparência, equidade, responsabilidade social e prestação de contas. Quando for possível identificar um destes princípios é porque a empresa tem forte indício de estar praticando em sua administração a Governança Corporativa.

Uma empresa que possui de forma clara e objetiva a Governança Corporativa agregada na sua estrutura organizacional percebe-se a existência das seguintes funções e procedimentos:

- Existência de Conselho de Administração
- Existência de Comitê de Auditoria
- Mecanismos para lidar c/ Conflito de Agência
- Existência de Código de Ética
- Existência de Código de Conduta
- Foco em atender demandas dos *Stakeholders*
- Divulgação confiável de resultados financeiros
- Ações que viabilizem crescimento sustentável
- Atendimento a códigos internacionais de gestão

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Toda organização para existir tem que, necessariamente, desenvolver ou implementar um modelo gestão de suas rotinas e departamentos internos que permita o atendimento a requisitos legais, gestão das necessidades dos recursos humanos, as demandas dos acionistas, entre outras. Tal modelo de gestão empresarial pode ser de natureza amadora, comumente observado em empresas familiares, ou de natureza profissional, com especialistas responsáveis pelas decisões estratégicas. Entretanto, não há obrigatoriedade legal ou estratégica de que toda organização para existir necessite implantar procedimentos relacionados com os princípios de Governança Corporativa. Sendo esta opção de caráter voluntário e na prática se justifica quando a organização

deseja abrir suas ações para o mercado de capital, como uma das formas mais econômicas de capitalização para viabilizar novos investimentos.

Desta forma podem inferir que organizações que não atendam os princípios listados no item anterior, certamente possuem algum sistema de Gestão Empresarial, mas não poderão afirmar que possuem um sistema de Governança Corporativa. Conforme já identificado em pesquisas anteriores, “decisões baseadas em princípios de boa governança corporativa representam uma abordagem nova de gestão com ênfase na responsabilidade, na maximização do valor do negócio e da riqueza do acionista/cotista, na ética, na prestação de contas e na contribuição para o cumprimento do papel social que se exige de toda organização” (CHAGAS, 2007).

Logo, a afirmação de que todas as empresas possuem Governança Corporativa, em maior ou menor estágio, não encontra respaldo na pesquisa realizada. Pois, o fato da empresa possuir sistema de gestão empresarial que contemple a elaboração e controle de indicadores que auxiliem na tomada de decisões pelo corpo diretivo e acionistas da organização, não é garantia de que estejam em conformidade com todos os princípios que embasam a assim chamada Governança Corporativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esgotar este assunto parece impossível, pois há um dilema entre Gestão Empresarial e Governança Corporativa. Mas cabem, de toda forma, algumas inferências. A partir dos estudos realizados, conclui-se que governança corporativa é um estágio da administração da organização que se situa em posição superior mais abrangente que a gestão empresarial.

Logo, gestão está mais para um alicerce da governança corporativa. Uma boa gestão empresarial pode trazer melhores condições para que a empresa desenvolva uma governança corporativa adequada. Um plano de negócio associado a um bom plano de gestão possibilita maior exatidão e confiança, com informações abertas às partes interessadas, que são qualificadas para aplicação da Governança Corporativa. Sem estes detalhes é difícil a empresa aplicar as práticas de Governança Corporativa.

Para finalizar, entende-se que a coleta de informações úteis, confiantes, com riqueza de detalhes pode ser o diferencial da Gestão Empresarial, uma vez que o público

alvo são os acionistas (*Shareholders*), enquanto a abertura destas informações as demais partes interessadas (*Stakeholders*) e a aplicabilidade de um plano de negócios definido que busca por resultados concretos e longevidade, tornando-a mais atrativa ao mercado, seja o diferencial da Governança Corporativa.

Uma possibilidade para novas pesquisas neste tema seria a ampliação da pesquisa com aplicação de questionários para verificar a compreensão dos Conselhos de Administração e dos Gestores sobre os limites entre a GE e a GC.

REFERÊNCIAS

CHAGAS, José Ferreira et al. Governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. *CEP*, v. 60, p. 180, 2007.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, v. 1, n. 1. Acesso em 05 de junho de 2016.

GOMIDE, Fernando; GUDWIN, Ricardo R.; TANSCHKEIT, Ricardo. Conceitos fundamentais da teoria de conjuntos fuzzy, lógica fuzzy e aplicações. In: Proc. 6 th IFSA Congress-Tutorials. 1995. p. 1-38.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, v. 40, n. 1, p. 6-9. Acesso em 05 de junho de 2016.

GUEDES, Rita de Cássia. Responsabilidade social e cidadania empresariais: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização. *Revista Montevideo*, v. 401, p. 2002-2008. Acesso em 05 de junho de 2016.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. São Paulo: IBGC. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>, acesso em 05 de junho de 2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. Dicionário de termos de contabilidade. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Mayra; MARTINS, Vidigal Fernandes. Governança corporativa em uma fundação de serviços hospitalares: um estudo de caso no Brasil. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE RORAIMA (RARR)**, v. 3, n. 2, p. 70-89. Roraima: UNIR, 2013. Acesso em 05 de junho de 2016.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

PEREIRA, Antônio Nunes. A importância do controle interno para a gestão de empresas. *Pensar Contábil*, v. 6, n. 25. Acesso em 05 de junho de 2016.

PEREIRA, Antonio N.; VILASCHI, Augusto. Governança Corporativa e Contabilidade: explorando noções e conexões. **Anais do Simpósio FUCAPE de Produção Científica, Espírito Santo, Vitória, Brasil**, v. 4, p. 102-117. Vitória: FUCAPE, 2006. Acesso em 05 de junho de 2016.

SCHMIDT, Paulo (org.). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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